

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Escuela de Ingeniería Agropecuaria Administrativa
Enfasis Agroindustrial

“Análisis de la oferta y demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) del sector agropecuario y agroindustrial del cantón de Talamanca, Limón”

Tesis para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Agropecuaria Administrativa
con énfasis Agroindustrial

Karla Patricia Solano Dannemberger

Cartago, Costa Rica
2006

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Estado Costarricense, mis padres, A. Costorella y esposo por la inversión que han realizado en la educación profesional de mi persona durante todos estos años, en donde pude conocer no sólo los aspectos técnicos de una universidad, sino su contenido cultural, social y humano.

DEDICATORIA

Esta Tesis esta dedicada a los micros, pequeños y medianos empresarios del cantón de Talamanca, así como a las personas que colaboran con ellos para mejorar la calidad de vida de esta zona rural en armonía con el medio ambiente.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Análisis de la oferta y demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) del sector agropecuario y agroindustrial del cantón de Talamanca, Limón

Tesis para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Agropecuaria Administrativa con énfasis Agroindustrial

Tribunal Examinador

Ing. Pedro Martín Ramírez Lopez
Profesor Guía

Ing. Ronal Elizondo Campos
Lector

Ing. Juan Carlos Camacho Piedra
Lector

2006

RESUMEN

La presente investigación muestra el potencia de aplicación de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón de Talamanca, Limón, que operan en el sector agropecuario y agroindustrial.

La investigación se dividió en tres áreas: análisis de los demandantes (considerados como las MIPYMES que demandan estos servicios), análisis de los oferentes (conformados por las organizaciones del sector público y privado que ofrecen estos servicios) y aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de estos servicios dentro del contexto del territorio cantonal.

La información fue recolectada a través de entrevistas guiadas a los presidentes o dueños de las MIPYMES y a los jefes de departamentos o coordinadores del sector público o privado. También se recolectó información vía internet, correo electrónico y vía telefónica. En total se entrevistaron 6 asociaciones de productores, 2 asociaciones indígenas, 1 cooperativa, 3 sociedades anónimas, 6 productores independientes y 1 proyecto productivo, y del sector público la muestra quedo conformada por 2 ministerios, 7 instituciones autónomas, 2 instituciones del movimiento cooperativo y 3 universidades públicas; con respecto al sector privado la muestra quedo conformada por: 8 organizaciones no gubernamentales (2 asociaciones, 2 centros de cooperación internacional, 3 cámaras, 1 red), 2 instituciones de enseñanza superior privadas y 2 tipos de empresas privadas.

Entre los resultados principales determinados se tiene:

- a. La mayoría de las MIPYMES sufren de un bajo desarrollo empresarial tanto en su capacidad como en su desempeño organizacional debido a la falta de cultura empresarial de sus dueños y a la falta de conocimiento técnico en áreas funcionales básicas de administración, mercadeo y producción.

- b. El Desarrollo Sostenible del territorio talamanqueño puede verse amenazado al no cumplir el sector comercial agropecuario y agroindustrial con la condición básica para que las empresas cumplan con su responsabilidad ambiental y social: ser rentables y sólidas.
- c. La oferta aplicada de SDE por parte del sector público existe mínimamente, aunque se ubicaron oficinas regionales de todas las instituciones y ministerios (del sector agropecuario y agroindustrial) en la Región.
- d. La oferta de SDE por parte del sector privado es brindada mínimamente, ya que este sector exige un desembolso de dinero para la ejecución de los servicios o ha disminuido sus operaciones sociales / productivas (caso de ONGs) en la última década.

Ante este panorama, se recomienda que el poder de negociación de las MIPYMES sea estimulado para que puedan canalizar de forma eficaz la oferta existente de SDE hacia el interior de su empresa y/o que el gobierno local (Municipalidad) establezca un plan de acción para que la canalización de SDE desde el sector público y privado opere con mayor dinamismo.

Palabras clave/ Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Talamanca, Limón. Desarrollo Empresarial.

Abstract

This investigation shows the potencial of application of the Business Development Services (SDE) in the micro, small and medium businesses (MIPYMES) on the district of Talamanca, Limon, that operate in the agroindustrial and farm sector .

The investigation was divided in three diferent areas: analysiss of the plaintiffs (considered as the MIPYMES that demand these services), analysis of the offeres (conformed by the organizations of the public and private sector that offer these services) and the aplication of the FODA analisis (fortresses, opportunities, weaknesses and threats) of these services inside the context of the district territory.

The information was collected tru guide interviews to the presidents or MIPYMES ownners and to the department heads or coordinators of the public and private sector

Also the information was collected thu internet, email and phone calls. A total of 6 associations of producers were interviewed, 2 aborigen associations, 1 cooperative, 3 anonymous companies, 6 independent producers and 1 productive project, and the remain sample of the public sector is conformed by 2 departments, 7 autonomous institutions, 2 institutions of the cooperative movement and 3 public universities ; concerning the private sector the sample remain conformed by: 8 non-governmental organizations (2 associations, 2 centers of international cooperation, 3 chambers, 1 network), 2 private teaching institutions and 2 types of private enterprises.

Among the main results you can find:

- a. The majority of the MIPYMES suffer from a low development in their capability as in their organize performance due to the lack of business culture of the owners and to the lack of technical knowledge in basic functional areas of administration, marketing and production.
- b. The Sustainable Development of the Talamanca territory can be seen threatened at not to comply the agroindustrial and farm commercial sector and with that

basiccondition, so that the businesses comply with their social and environmental responsibility: to be profitable and solid..

- c. The offer applied of SDE on the part of the public sector exists in the most minimum, although regional offices of all the institutions and departments were located (of the agroindustrial and farm sector) in the area.
- d. The SDE offer on the part of the private sector is offered most minimum, since this sector requires a disbursement of money for the execution of the services or has diminished its social / productive operations. (case of ONGs) in the last decade

Facing this panorama, is recommended that the bargaining power of the MIPYMES be stimulated so they can channel of efficient form the existing offering of SDE toward the interior of its business and/or that the local government (city Hall) establish a plan of action so that the channeling of SDE since the private and public sector operate with greater dynamism.

Keywords / Micro, small and medium businesses (MIPYMES). Business Development Services (SDE). Talamanca, Limón. Business development.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
CONSTANCIA DE APROBACION	iii
RESUMEN	iv
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE FIGURAS	x
INDICE DE CUADROS	xi
I. INTRODUCCION	1
A. ANTECEDENTES	1
1. PERFIL DEL CANTÓN DE TALAMANCA	1
a. Historia	1
b. División territorial	3
c. Características geográficas	4
d. Desastres naturales	5
e. Características demográficas	6
e.1. Población indígena	7
f. Indicadores sociales	8
g. Características económicas	9
h. Indicadores económicos	12
2. APOYO DEL SECTOR PUBLICO A LAS MIPYMES	13
a. Ministerios e Instituciones autónomas	13
b. Municipalidad	15
c. Organismos cooperativos	16
3. APOYO DEL SECTOR PRIVADO A LAS MIPYMES	17
a. Organizaciones no gubernamentales	17
b. Cámaras, Uniones, Redes	18
c. Empresas Privadas	18
4. PERSPECTIVA DE TALAMANCA	19
B. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	21
C. OBJETIVO GENERAL	22
D. OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
II. REVISION DE LITERATURA	23
A. DESARROLLO SOSTENIBLE	23
B. GESTION TERRITORIAL	25
1. ACTORES DE LA GESTION TERRITORIAL	28
C. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE	30
D. DESARROLLO EMPRESARIAL	31
1. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	31
2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	33

E. EL RETO DE SER COMPETITIVO	34
F. SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)	35
1. CONCEPTO	35
2. MECANISMOS DE ENTREGA	36
G. ANALISIS FODA	37
III. METODOLOGIA	41
A. CARACTERIZACION DE LA DEMANDA	42
1. UBICACIÓN DE LA POBLACIÓN	42
2. ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA	43
3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	43
4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	46
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	46
B. CARACTERIZACION DE LA OFERTA DE SDE	47
1. UBICACIÓN DE LA POBLACIÓN	47
2. ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA	48
3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	49
4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	51
C. FLUJO DE SDE ENTRE LOS DEMANDANTES Y	51
D. APLICACIÓN DEL ANALISIS FODA	51
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	52
A. FLUJO DE LOS SDE	53
B. DEMANDA DE SDE	57
1. PRODUCTORES NO ORGANIZADOS	57
2. PRODUCTORES ORGANIZADOS	58
a. Características generales	59
a.1. <u>División distrital</u>	59
a.2. <u>Tipo de actividad</u>	60
a.3. <u>Apoyo brindado por la organización a los productores</u>	62
a.4. <u>Tipo de productos agrícolas cultivados</u>	62
b. Características de las Asociaciones de Productores	65
b.1. <u>Estructura empresarial</u>	65
b.2. <u>Estructura de producción</u>	68
b.3. <u>Estructura de mercadeo</u>	69
b.3.1. <u>Composición del mercado</u>	71
b.3.2. <u>Problemas del mercado</u>	73

b.4. Tipos y fuentes de apoyo	76
b.4.1. Presencia de SDE	76
b.4.2. Financiamiento de SDE	77
b.4.3. Características de los SDE brindados por el sector público	79
b.4.4. Características de los SDE brindados por el sector privado	81
b.4.5. Mecanismos de entrega de SDE	84
b.4.6. Percepción del servicio brindado	85
c. Características de Coopera RL	86
d. Características de las Sociedades Anónimas	89
d.1. Estructura empresarial	89
d.2. Estructura de producción	91
d.3. Estructura de mercadeo	92
d.4. Tipos y fuentes de apoyo	93
e. Potencialidad para la prestación de SDE	94
e.1. Grado de satisfacción hacia la empresa	94
e.2. Grado de eficiencia en el área administrativa	96
e.3. Problemas manifestados en el área de mercadeo	98
e.4. Problemas manifestados en el área de producción	100
e.5. Conocimiento de las regulaciones de ley y certificaciones	102
e.6. Área funcional de la empresa donde se solicita un SDE	103
e.7. Determinación de los mecanismos de entrega	104
e.8. Determinación de los recursos monetarios disponible para el pago de un eventual SDE	107
C. OFERTA DE SDE POR PARTE DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO	109
1. FORMA DE CAPTACIÓN DE LA DEMANDA	110
2. PROVEEDORES (PR)	114
a. Composición de la muestra	114
b. Programas de SDE	116
c. SDE por área funcional	119
d. Presencia actual de los PR en el cantón	122
3. FACILITADORES (FC)	124
a. Programas de SDE	125
4. PROVEEDORES/ FACILITADORES (PR/FC)	128
a. Características de los PR/FC	128
b. Programas de SDE	131
c. SDE por área funcional	137
d. Presencia actual de los PR/FC en el cantón	139

5. ACCESO A LOS SDE	140
6. ANALISIS FODA	141
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
A. CONCLUSIONES	147
1. FLUJO DE SDE	147
2. DEMANDANTES DE SDE	148
3. OFERENTES DE SDE	153
B. RECOMENDACIONES	154
1. Recomendaciones para potencializar el flujo de SDE	154
2. Recomendaciones para fortalecer el Desarrollo Empresarial	155
3. Recomendaciones finales	157
BIBLIOGRAFIA	158
APENDICES y ANEXOS	165

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Diagrama de Vehn. (La zona roja indica el Desarrollo Sostenible).	24
Figura 4.1. Flujo de SDE entre los demandantes y los oferentes.	54
Figura 4.2. Procedimientos del Flujo de SDE desde los demandantes	55
Figura 4.3. Procedimientos del Flujo de SDE desde los oferentes	56
Figura 4.4. Ubicación por distrito de los productores organizados	59
Figura 4.5. Distribución según su actividad económica.	60
Figura 4.6. Tipos de productos agrícolas cultivados.	63
Figura 4.7. Estructura Empresarial	65
Figura 4.8. Empleados según las áreas funcionales.	66
Figura 4.9. Valor agregado incorporado por las asociaciones	68
Figura 4.10. Principales problemas del mercadeo	74
Figura 4.11. Presencia de los SDE.	76
Figura 4.13. Ente financiador de los SDE	78
Figura 4.14. Apoyo del sector público con SDE	80
Figura 4.15. Apoyo de las ONGs con SDE.	81
Figura 4.16. Mecanismo de entrega de SDE	84
Figura 4.17. Percepción de los SDE brindados .	85
Figura 4.18. Estructura empresarial de las SA	89
Figura 4.19. Presencia de empleados en las SA entrevistadas	90
Figura 4.20. Valor agregado incorporado por las SA	91
Figura 4.21. Grado de satisfacción con sus empresas.	95
Figura 4.22. ¿Trabaja la administración de forma efectiva?	97
Figura 4.23. Conocimiento de regulaciones y certificaciones	102
Figura 4.24. Solicitud de SDE según área funcional.	103
Figura 4.25. Mecanismo de entrega de SDE escogido como primera opción.	104
Figura 4.26. Fuente de financiamiento de un eventual SDE.	107
Figura 4.27. Presupuesto disponible para suplir por cuenta propia el SDE .	108
Figura 4.28. Forma de Captación de la Demanda (FCD).	110
Figura 4.29. FCD según número de instituciones u organizaciones.	111
Figura 4.30. Tipos de PR de SDE.	114
Figura 4.31. Número de programas de los PR	116
Figura 4.32. Área funcional a la cual se dirigen los PR	119
Figura 4.33. Presencia actual de los PR en el cantón	122
Figura 4.34. Número de instituciones y organizaciones PR/FC	129
Figura 4.35. Área funcional a la cual se dirigen los PR/FC	138
Figura 4.36. Presencia de PR en el cantón.	139
Figura 4.37. Número de instituciones y organizaciones según el elemento de acceso	141

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1	Matriz para el análisis FODA	39
Cuadro 3.1	Composición de la población ubicada y de la muestra valorada en la investigación	45
Cuadro 4.1	Volumenes de venta, mercados y tipo de acuerdo de las asociaciones.	70
Cuadro 4.2	Composición del mercado según el número de asociaciones dependientes del segmento de me	72
Cuadro 4.3	Características de CoopeRio RL.	87
Cuadro 4.4.	Volumenes de venta y mercados de las SA	92
Cuadro 4.5.	Resumen de los SDE brindados como apoyo a las SA del cantón de Talamanca.	93
Cuadro 4.6.	Principal debilidad en el área de mercadeo.	99
Cuadro 4.7	Principal debilidad en el área de producción.	101
Cuadro 4.8	Matriz de combinación de los SDE y las áreas funcionales	105
Cuadro 4.9	Proveedores de SDE con un solo programa.	118
Cuadro 4.10.	Programas del IMAS que incorporan SDE	126
Cuadro 4.11.	Personal técnico y programas que incorporan SDE de los P	132

I. INTRODUCCION

ANTECEDENTES, EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

A. ANTECEDENTES

1. PERFIL DEL CANTON DE TALAMANCA

a. Historia

Antes de la llegada de los primeros conquistadores al Nuevo Mundo, las tierras de Talamanca estaban habitadas por diferentes tribus indígenas organizadas en clanes, tribus entre las que había constantes guerrillas por mantener el poder y la supremacía.

En el año 1502, cuando llega Cristóbal Colón a esta costa, en su cuarta expedición a las Américas, la tribu Tariaca era la que ejercía el dominio, sobre los bribris, cabécares, terrabas y guaymies, desde el Río Matina hasta el Valle de la Estrella.

A partir del siglo XVII, los colonos se establecen en la costa caribeña, y el comercio del cacao se convierte en la base de la economía local, que posteriormente dejaría paso a otros productos como el banano o el café.

Desde 1750 comienzan a llegar a las costas del Caribe Sur pescadores de tortuga de origen afrocaribeño, provenientes de Nicaragua y Panamá, que se establecen y fundan pequeñas poblaciones en el litoral, como Old Harbor (Puerto Viejo), Cahuita y Manzanillo.

A partir de 1872 se produce el acontecimiento más importante para la historia de la región, la llegada de los primeros inmigrantes afro-caribeños provenientes de las Antillas, especialmente de Jamaica, contratados con el objetivo de construir el ferrocarril que uniera el valle central con la costa atlántica, que será esencial para el comercio exterior de mercancías y el impulso de la economía nacional, hecho que transformó la aldea de Cariari en la ciudad de Limón.

La primera empresa que llegó a Talamanca fue la empresa norteamericana Sinclair Oil Company, en 1921, a efectuar exploraciones y perforaciones de pozos petroleros cerca del río Juárez, en el poblado Cahuita.

Posterior llegaron otras Compañías internacionales, con el propósito de convertir en fincas bananeras los territorios de baja Talamanca, lo cual obligó a los indígenas a replegarse en las montañas¹, otros terminaron trabajando para las compañías, lo que provocó un desplazamiento de una economía familiar y comunal de subsistencia a una economía individualizada con remuneración por unidad de trabajo, para la adquisición de bienes.

Con el abandono en los años 40 de las compañías bananeras, la gente regresó a las tierras bajas y el banano fue reemplazado por el monocultivo del cacao².

Este cultivo que tradicionalmente se utilizaba para el consumo familiar, ceremonias o festividades populares, pasa a verse como un producto comercial, tomando auge en los años 60 y 70, como principal producto generador de ingresos a la economía de la región.

Con la llegada de la enfermedad fungosa de cacao llamada Monilia en 1978, la agricultura de la zona se vio seriamente afectada, colapsando la floreciente economía

¹ ... y muestran su disconformidad, negándose a trabajar en las fincas bananeras, provocando otra rebelión bajo el mando de Antonio Saldaña, último rey de Talamanca, quien murió en 1910 envenenado bajo extrañas circunstancias.

² También para esta misma época (40's) se inicia la explotación de los recursos madereros de la zona costera por una compañía cubana, con fines de exportación.

local.

Lo que fueron fincas productivas de un día, al otro día se convirtieron en fincas sin producción y vivero de esporas del hongo; muchas fincas fueron totalmente abandonadas.

Para mediados y finales de la década de los 80's, la madera que daba sombra al cacao, y los bosques se convierten en una alternativa transitoria a la crisis.

En ese mismo lapso, la comunidad de Talamanca se vuelve nuevamente dependiente de otro monocultivo, esta vez del plátano, el cual ha tomado auge en el mercado nacional e internacional.

La neo-expansión bananera de la década de los 80's incrementó los impactos a nivel ambiental y social.

La compañía bananera regresa comprando las tierras más fértiles a un paso acelerado, provocando la deforestación, el uso indiscriminado de agroquímicos, el uso de tecnología no amigable al ambiente, y condiciones de trabajo no apropiadas.

Durante esta época, la Asociación ANAI fue la única organización no gubernamental de la zona que dio respuesta a la problemática de este contexto promoviendo la formación de asociaciones de productores.

Finalmente, en la última década del siglo XX se produce una nueva llegada de población foránea, turista y viajeros, principalmente de Europa y Estados Unidos, que atraídos por las bellezas naturales de la zona y la tranquila forma de vida de estas aldeas, que en su mayoría cuentan con una economía de subsistencia, basada en la pesca y agricultura, provocando el florecimiento de la infraestructura turística.

b. División territorial

Por Ley No. 4339 del 20 de mayo de 1969 se dispuso que la cabecera del nuevo cantón de Talamanca, creado en esa oportunidad, fuese el lugar denominado Bambú, el cual a partir de ese momento se llamó Bratsi. Posteriormente, en la ley N° 4626 del 3 de agosto del mismo año, se acordó que la cabecera de Talamanca sería la población denominada Bribí, antes conocida como Fields.

Actualmente Talamanca pertenece a la Region Huetar Atlántica y esta constituida por tres distritos:

- Bratsi (01) con 2 399.51 km².
- Sixaola (02) con 237.01 km².
- Cahuita(03) con 173.41 km².

c. Características geográficas

Talamanca, es el cantón más extenso de la provincia de Limón, con 2 809.93 km² (5% del territorio costarricense).

De este territorio 55% corresponde a Parques Nacionales (Chirripo, la Amistad y Cahuita), un 31% son Reservas Indígenas (Kekoldi, Talamanca Bribí, Talamanca Cabécar y Telire), un 2% al Refugio de Vida Silvestre Gandoca Manzanillo y un 12% corresponde a áreas no protegidas, esto es 337.19 km² .

A su vez, esta se subdivide en dos subregiones: la subregión de Alta Talamanca que es de 2 248 km² (80% de la superficie del cantón), compuesta de 2 044 km² de montaña para protección (con pendientes mayores al 60%) y 204 km² de estribaciones montañosas, donde se concentra una pequeña parte de la población indígena; la

subregión de Baja Talamanca tiene una extensión de 562 km² (20% restante), compuesta por 255 km² de colinas (8% de la superficie del cantón), 281 km² de valles (10% de la superficie del cantón) y 56 km² de costa (2% de la superficie del cantón), en donde se concentra la mayoría de la población. (CATIE-UICN,1994) (22).

Por tanto, el 88% de la superficie del cantón es de aptitud forestal, ya sea para protección ambiental, y para el desarrollo forestal y agroforestal, con la excepción de los valles de las cuencas hidrográficas.

Lo anterior marca una seria limitante que existe en la región para el desarrollo agrícola convencional.

d. Desastres naturales

El manejo de riesgos causados por los desastres naturales, es vital para Talamanca, ya que se han identificado un conjunto de amenazas de origen natural, antropogénicas y tecnológicas, y una condición de vulnerabilidad diferencial para grupos de población, como consecuencia de la dinámica social productiva y natural que se desarrolla en ésta área del territorio nacional.

Entre los mayores riesgos tenemos que este cantón es afectado por las inundaciones, llegando algunas veces a ser declarado por el Gobierno como en “estado de emergencia nacional”³.

Los efectos por inundación provocan daños totales o parciales en diversas áreas: vivienda, salud, turismo, agropecuario, servicios a la producción, entre otras.

³ El año 2002 no fue la excepción y como en otros años, el Atlántico fue castigado duramente por las inundaciones; se dieron dos declaradas emergencias nacionales, una en mayo y otra en diciembre además de otras de menor magnitud.

En el área agropecuaria, para el año dos mil dos, 2 463 productores de la Región Atlántica se vieron afectados en el transcurso de las dos inundaciones, las poblaciones más castigadas de Talamanca fueron Bratsi (728 productores), Margarita (346) y Cahuita (30).

e. Características demográficas

La población de Talamanca esta constituida por indígenas Bribri y Cabécar, población negra afrocaribeña, extrabajadores bananeros de todo Centroamérica y Asia, inmigrantes europeos, norteamericanos y suramericanos (dedicados a la actividad turística costera) y población criolla, constituyendo una gama poblacional heterogénea en sus manifestaciones culturales y sistemas de conocimientos.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Talamanca cuenta con 26 037 habitantes, de los cuales 10 395 habitan en el distrito de Bratsi, 10 216 habitan en Sixaola y 5 426 en Cahuita.

Conformando una densidad poblacional de habitante por kilometro cuadrado (hab/km^2) de 9.3 para Talamanca, 4.3 en Bratsi, 43.1 en Sixaola y 31.3 en Cahuita.

Según datos del último Censo de Población 2000 del Instituto de Estadística y Censo (INEC) en Talamanca se ubicaron 16 928 personas de 12 y más años, de las cuales 8 896 corresponden a la población económicamente activa y 8 032 a la población económicamente inactiva⁴.

Dentro de la población económicamente activa se cuenta con 8 511 personas ocupadas en: nivel directivo (89), nivel profesional y científico (239), nivel técnico y profesional medio (398), apoyo administrativo (154), venta de locales y servicios directos (829), agropecuario y pesca calificada (2 324), producción artesanal y

⁴ **Población económicamente activa:** población en condición de actividad económica activa.

Población económicamente inactiva: población en condición de actividad pensionada o rentista, estudiante, trabajo sólo en quehaceres del hogar y otra (personas en edad avanzada, discapacitadas, indigentes, etc.) (5).

manufactura (375), montaje y operaciones de maquina (210) y ocupado no calificado (3 893).

Además de estas mismas (8 511) personas, 239 trabajan como patronos, 3 000 lo hacen por cuenta propia, 3 972 trabajan de forma asalariada y 1 307 son trabajadores familiares sin pago.

e.1. Población Indígena (4).

En las Reservas Indígenas del país habitan 33 128 personas, de los cuales destacan como los más grandes, en cuanto a cantidad de habitantes, los grupos Talamanca Bribri (20.7%), Alto Chirripó (14.2%), Boruca (8.9%) y Cabagra (7.1%). En el resto de los territorios se acumula el restante 49% de la población, sobresaliendo entre uno de los menos poblados Kekoldi Cocles (1.5%).

En el cantón de Talamanca se encuentran 4 grupos a saber: Talamanca Bribri, Salibre, Kekoldi y Telere, donde cada uno de ellos posee una tradición cultural específica que aún se expresa en determinadas manifestaciones culturales como la lengua, costumbres e idiosincrasias determinadas, que se han mantenido en el territorio a pesar de los fuertes procesos aculturadores de la sociedad en general.

El 88% de los habitantes de los territorios indígenas se dedican al sector primario.

El acceso a la tierra para agricultura, pastos, montaña y otros usos es importante en la mayoría de los hogares de los territorios. En los pueblos Bribri, Brunca, Cabécar y Guaymi al menos el 80% de los hogares poseen tierra, a excepción de los territorios Salitre (53%) y Ujarrás (71%). Para los demás pueblos el acceso a la tierra oscila entre 59% y 73%.

En general, entre los que poseen tierra, más del 90% lo hace a modo de propietario.

Aunque debe de considerarse la Ley de Reserva Indígena, en la cual se prohíbe cualquier tipo de traslado de propiedad de la tierra, impidiendo garantizar la misma para la solicitud de crédito bancario.

Las condiciones propias de los territorios indígenas se conjugan y tornan más difícil el establecimiento de canales de comunicación fluidos, entre las instancias gubernamentales y las comunidades, por las dificultades de acceso derivado del aislamiento geográfico, la falta de vías de comunicación, la cultura, la lengua y demás condiciones socioeconómicas, que los ubican en los distritos más deprimidos de la sociedad.

La población indígena de la zona de Talamanca tiene su propio gobierno, la Asociación de Desarrollo, y ha creado sus propios reglamentos bajo las leyes constitucionales. En sus leyes, la protección del medio ambiente, el derecho a la consulta, y la propiedad colectiva de sus tierras son sagradas.

En el año 2000-2001 se ejecutó un Plan de Acción Inmediata en el cantón de Talamanca con la participación y el compromiso de las diferentes instituciones del Gobierno, en el cual se definieron y validaron los problemas que aquejan a esta población con el objetivo de proporcionar solución a los problemas identificados en esas comunidades.

El enfoque de la problemática para este trabajo en particular de la población Indígena Talamanca Bribri y Cabécar se establece en problemas de tenencia de la tierra, falta de fuentes de trabajo, pérdida de la gobernabilidad, problemas ambientales y agrícolas.

f. Indicadores Sociales

A pesar de la significativa riqueza biológica y cultural, según el Índice de Desarrollo Social (IDS) (0.0) y el Índice de Rezago Social (IRS) (10) para 1999/2000, Talamanca es el distrito más rezago socialmente⁵ (4).

Según González M, la baja densidad de población, es un factor que incide en el desarrollo:

“ La residencia en localidades pequeñas, dispersas y en situación de aislamiento, no solo hace difícil aprovechar las economías de escala de los servicios básicos, de la infraestructura y el equipamiento, sino que por razones de costo-beneficio, ha determinado que las acciones de la política social se concentren en la atención de quienes viven en las grandes concentraciones urbanas”. (4)

Hasta hace poco tiempo, la infraestructura (servicios, comunicación, y carreteras) era prácticamente nula, y aún cuando las condiciones de infraestructura han mejorado, el cantón sigue presentando condiciones de deterioro económico y social alarmantes.

g. Características económicas

La economía de Talamanca esta basada en el sector de la agricultura y la

⁵ Índice de Desarrollo Social (IDS) es un indicador resumen que mide las brechas sociales entre las diferentes áreas geográficas del país (cantón y distrito). Este oscila entre 0 y 10, correspondiente el valor más alto al cantón en mejor situación sociodemográfica y el más bajo al que presenta el mayor rezago en su nivel de desarrollo. (4).

Índice de Rezago Social (IRS): tiene como objetivo identificar las zonas o áreas geográficas socialmente más rezagadas. Se construye con información del Censo de Población y Vivienda del 2000 y otras fuentes y está definido en términos de carencias. Los valores oscilan entre 1 y 10 por **lo que entre más alto el valor indica que un distrito o cantón tiene un nivel más alto de rezago o sea altos porcentajes de hogares con necesidades básicas insatisfechas.** (4).

ganadería, empleando 5 999 personas, de segundo lugar encontramos al sector de hoteles y restaurantes con 558 personas, la industria manufacturera solo emplea a 131 personas.

Conformando 71 % de población ocupada en el sector primario y 24.9% en el sector terciario⁶. (5).

Entre los productos que se cultivan en la región encontramos el plátano para consumo nacional y de exportación, el banano tradicional y orgánico, en menor volumen se produce cacao, raíces y turbérculos, araza, piña y pejibaye.

El motor de la economía talamanqueña radica en sus empresas, dentro de las cuales se encuentran asociaciones de productores, cooperativas, sociedades anónimas y empresas sin identidad jurídica (economía informal).

Entre las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) detectadas en Talamanca dentro del sector agropecuario y agroindustrial se encuentran:

Asociaciones de Pequeños Productores: estas han sido una importante forma de mantener la población productiva agropecuaria de Talamanca en el mercado.

Sin embargo se ha iniciado procesos agroindustriales a mediana y pequeña escala, por parte de la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), la Asociación de Mujeres Microempresarias del Asentamiento Paraíso Sixaola (AMMIAPAS) y la Asociación de Campesinos Productores Orgánicos (ACAPRO).

Entre las asociaciones netamente agropecuarias se encuentra la Asoc. de Bordón para la Agricultura Conservacionista y Orgánica (ABACO), Asoc. De Mujeres

⁶ **Porcentaje de población ocupada en el Sector Primario:** es el porcentaje de personas ocupadas en las ramas de actividad que se caracterizan porque se realizan próximas a las fuerzas de recursos naturales como la agricultura, silvicultura, caza y pesca con respecto a la población de 12 años y más. (5).

Porcentaje de población ocupada en Sector Terciario: es el porcentaje de personas ocupadas que se dedican a la rama de actividad que generan bienes inmateriales como electricidad, agua, comercio, transporte, comunicaciones, educación, , servicios sociales, comunales y personales, administración pública, etc con respecto a la población ocupada de 12 años y más. (5).

Microempresarias del Pueblo Nuevo de Bratsi. (AsoMujer Bratsi), Asoc. De Mujeres Organizadas de Margarita (AsoMargarita), Asoc. De Mujeres Microempresarias de Talamanca (AMUNTA) y la Asoc. de Pequeños Productores de Paraíso de Baja Talamanca (AsoParaíso)⁷.

Dentro de la Reserva Indígena solo se han conformado asociaciones entre las cuales tenemos: Asoc. Bribri Plewak Productora y Comercializadora de Alta Talamanca, Asoc. Pequeños Productores Tyok Wakeneuk de Koroma, Asoc. Grupo de Mujeres de Suretka (AAGATA), Asoc. De Mujeres Indígenas de Alta Talamanca, Asociación Comunitaria de Mujeres Indígenas de Talamanca (ACOMUITA), Asoc. De Pequeños Productores Orgánicos de Talamanca (UCANEHU) y Asoc. DrikuatKo.

Cooperativas: aunque a nivel nacional el cooperativismo constituye el movimiento con mayor número de afiliados, en el cantón de Talamanca sólo se tiene referencia de tres cooperativas, a saber: CoopeLazos de Amistad RL (dedicada al sector comercial, ubicada en Sixaola), CoopeChuri RL (cooperativa autogestionaria que produce banano y plátano, ubicada en Yorkin) y Cooperativa de Comercialización del Río Sixaola (CoopeRio RL), dedicada a la producción y comercialización de plátano.

Actualmente solo CoopeRio RL, mantiene operaciones, CoopeChuri RL y CoopeLazos de Amistad están inactivas.

Sociedades Anónimas: en el cantón de Talamanca este tipo de empresa (a excepción de YAVALA SA, la cual produce jugo fermentado de noni) se ha desarrollado en el sector agroexportador / agroindustrial (plantas empacadoras de banano o plátano), amparadas a la tradición del cultivo de banano y de plátano, por parte de empresas transnacionales, las cuales aprovechan las favorables condiciones agro climáticas de la zona, así como de la cercanía del Puerto de Moín.

La mayoría de este grupo esta “conformado por nuevos y viejos empresarios que reaccionan favorablemente ante los cambios, debido a que lograron expandir su

⁷ Esta última cuenta con una planta empacadora de platano de exportación.

producción, obtuvieron apoyo financiero para diversificarse, crecieron sus productos de exportación redujeron al mínimo sus líneas de productos y especializaron la producción, fabricaron nuevos bienes, ampliaron sus plantas, incorporaron nuevas tecnologías, capacitaron al personal y buscaron nuevos mercados” (1).

Empresas sin identidad jurídica: este caso se refiere a los productores independientes del sector agrícola o a las agroindustrias artesanales que existen en el cantón.

Se puede mencionar a unos 6 productores que comercializan en la Feria del Agricultor en Puerto Viejo de Limón, efectuada todos los sábados en el centro de esta pequeña ciudad costera y a otros productores dispersos que venden el excedente de su cosecha de forma informal o en la feria del agricultor en Limón.s

Entre los agroindustriales artesanales se menciona a un productor de barras de chocolate orgánico, una familia que produce helados y los productores de aceite de coco, todos ellos aprovechan las oportunidades del sector turístico de la costa para vender su producción.

Los principales problemas que enfrentan las empresas ubicadas en la región son: comercialización, coordinación interinstitucional, investigación y apoyo tecnológico, crédito, organización entre productores, otros (6).

h. Indicadores Económicos

Entre los indicadores económicos cuantificados por el INEC, en base al último censo de población, se tiene para Talamanca una tasa neta de participación de 52.6, la tasa de ocupación es de 50.3, la tasa de desempleo abierto de 4.3, el porcentaje

población inactividad de 47.4 y una relación de dependencia económica de 0.9⁸.(5).

2. APOYO DEL SECTOR PÚBLICO A LAS MIPYMES

a. Ministerios e Instituciones Autónomas

En la Región Huetar Atlántica se encuentran representadas el 55% de los ministerios y el 87% de las instituciones descentralizadas del país.

Entre las instituciones que no tienen oficinas ni personal asignado permanentemente para atender específicamente los casos de la Región están, el Instituto de Fomento y Ayuda Municipal (IFAM), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Instituto de Vivienda y Urbanismo (INVU), de tal manera que asisten a la Región en la medida que van desarrollando los programas, no teniendo continuidad en los tres últimos años, ni presencia que facilite y consolide acciones continuas de desarrollo. (8).

La regionalización institucional se ha desarrollado en una tendencia hacia una mayor presencia institucional en la región, ilustrado por la presencia de funcionarios con rango de Directores regionales en un 80%. Pese a ello, en la región, se presenta una concepción y una asignación de recursos públicos desiguales, así como una indefinición

⁸ **Tasa neta de participación:** es el porcentaje de la fuerza de trabajo (población en condición de actividad económica ocupada y desocupada) con respecto a la población en edad de trabajar (12 años y más). (5).

Tasa de ocupación: es el porcentaje de la población ocupada con respecto a la población en edad de trabajar. (5).

Tasa de desempleo abierto: es el porcentaje de la población desocupada (cesantes y buscan trabajo por primera vez) con respecto a la fuerza de trabajo.(5).

Porcentaje de población inactiva: es el porcentaje de población inactiva (población en condición de actividad pensionada o rentista, estudiante, trabajo solo en quehaceres del hogar y otra - personas de edad avanzada, discapacitadas, indigentes, etc), con respecto a la población de 12 años y más.(5).

de criterios que orienten la formulación de decisiones políticas acordes con las necesidades y potencialidades de la Región, sumado a la ausencia de un marco oficial que establezca las funciones sustantivas y de apoyo que por institución y sector deban desconcentrarse.

La coordinación institucional, pese a que ha habido esfuerzos de los sectores por desarrollar planes y programas conjuntos, no es óptima debido a que no se ha logrado una verdadera integración institucional en la región.

En términos de su poder de decisión regional, el 55% de la representación ministerial debe hacer consultas para poder tomar la mayoría de sus decisiones y un 45% en razón del poco ámbito para tomar decisiones de impacto regional. (8).

Llama la atención que su presupuesto es eminente operativo o de mantenimiento, cubriendo básicamente salarios y ciertos renglones mínimos pero no tienen una asignación presupuestaria para el desarrollo de programas nuevos, o para implementar sistemáticamente acciones que respondan en forma oportuna y efectiva a los requerimientos de la Región. (8).

En cuanto a las instituciones autónomas, de las 17 inventariadas solamente la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) tienen altos niveles de toma de decisión regional y cierta disponibilidad para cubrir la ejecución de programas de respuesta inmediata y a las necesidades regionales. (7).

Para la Región Atlántica se constituyó la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA), con el objetivo de administrar el Puerto de Moín e impulsar el desarrollo regional.

Para impulsar dicho desarrollo se creó la Gerencia de Desarrollo, dentro de la cual se estableció el Departamento de Asistencia Técnica, que para

“1982, trabajaban 120 técnicos en las áreas agropecuarias, agroindustriales y

gestión administrativa pero que con el proceso de reducción del aparato estatal experimentado en las últimas décadas, actualmente solo trabajan 16 técnicos en las mismas áreas”.⁹

Esta tendencia de reducción del aparato estatal, promueve la prestación de servicio de asistencia técnica desde el sector privado, creando programas que faciliten la subcontratación de especialistas para brindar servicios específicos, dirigiendo el trabajo de los técnicos del gobierno, hacia la coordinación inicial entre los productores y los programas y hacia el seguimiento, control y evaluación de los resultados.

Otra tendencia de la asistencia técnica brindado por el gobierno, es de convertirse en el apoyo *no financiero*, ofrecido por las entidades bancarias, que manejan fondos o fideicomisos estatales, con esto se asegura el gobierno que dicho apoyo *no financiero* resguarde el crédito dado a las MIPYMES.

b. Municipalidad

De acuerdo al Código Municipal, las municipalidades tienen una organización mínima operativa para cumplir sus funciones, adecuándose la representación de regidores y síndicos de acuerdo al crecimiento poblacional en cada cantón.

Las funciones del concejo municipal, alcaldía, auditoría, contabilidad, tesorería, obras, servicios básicos, asesoría legal, ingeniería, mercado, recolección de basura, limpieza de vías y bibliotecas, son comunes a todas las municipalidades. (6).

La Municipalidad de Talamanca, no cuenta con funcionarios a nivel técnico y prevalece en su esquema administrativo/operativo, poca delegación de funciones, que

⁹ Ing. Alberto A. Bourne. Jefe de Departamento de Asistencia Técnica. JAPDEVA. (comunicación personal).

se aglutinan en la figura de la Alcaldía.

En general la problemática Municipal se puede resumir de la siguiente forma:

- a. La capacidad financiera de los municipios depende en gran medida de los aportes complementarios que les ingresan vía partidas del gobierno central y del impuesto procedente de los fondos que para este fin genera el impuesto para cantones productores de banano.
- b. Poca disponibilidad de profesionales en áreas que lo requieran.
- c. Programas de informática poco desarrollados y subutilizados.
- d. Sistema de cobros poco eficientes.
- e. Planes reguladores existentes no están aprobados ni se aplican.
- f. Comisiones municipales conformadas por los regidores, son poco efectivas por poca disponibilidad de tiempo y recursos para poderse desempeñar con comodidad.
- g. Bajo nivel de coordinación interinstitucional. (7)

c. Organismos Cooperativos

Existen tres entes representativos del sector cooperativo, Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP), Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECOOP).

El CONACCOOP tiene su función a nivel político, ya que se encarga de la integración electoral, de la preparación del Congreso Cooperativo y de asesorías

internas para los organismos cooperativos¹⁰.

El INFOCOOP cuenta con tres áreas o macroprocesos, que brindan apoyo a las cooperativas: el Macroproceso de Fomento, el Macroproceso de Gestión y Seguimiento y el Macroproceso Desarrollo Integral Cooperativo.

Finalmente el CENECOOP RL, es el órgano encargado específicamente de la formación del cooperativista tanto en los aspectos asociativos como empresariales.

3. APOYO DEL SECTOR PRIVADO A LAS MIPYMES

a. Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)

Algunas de las ONGs a través de los años desde su institución en el país, siguen dependiendo de pequeñas donaciones y los servicios que venden todavía continúan siendo subsidiados por los donantes de las mismas.

Otras, entraron en un proceso de reestructuración, con el cual se pretendió lograr la auto sostenibilidad de las mismas, pasando de apoyar a las MIPYMES con créditos no reembolsables a financiar proyectos con plazos, tasas de interés o garantía al crédito, más acorde con la capacidad financiera de estas empresas.

Otras han desaparecido, pues los intereses geopolítico de las casas matrices han cambiado o simplemente alcanzaron sus objetivos en el país.

Algunas ONG que se han involucrado en Talamanca son: Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDECOOPERACION), Instituto Humanista de Cooperación al

¹⁰ Según lo manifestado por la Sra Cordilea Groves, Encargada Regional del Atlántico (comunicación personal).

Desarrollo (HIVOS), Foro Emaús, Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense, Sociedad Civil (CEDECO RL), Asociación Corredor Biológico Talamanca Caribe (ACBTC) y Asociación ANAI.

b. Cámaras, Uniones y Redes

Las Cámaras, Uniones y Redes, son órganos colectivos privados de deliberación y facilitación, cuyos miembros representan a grupos de determinado sector con un interés común.

Además de incidir en políticas que beneficien al sector, también ofrecen capacitaciones, cursos, seminarios, talleres, charlas, conferencias y facilitación para asesorías.

Entre esta forma de organización se encuentra: la Cámara de Industria (CI), la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA), la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP), la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA) y la Red de Organizaciones Campesinas, Indígenas, no Gubernamentales y Sociales con Proyectos Alternativos de Desarrollo Rural (COPROALDE).

De las cuales, sólo COPROALDE tiene proyección en Talamanca.

c. Empresas Privadas

Las empresas privadas son las personas físicas o jurídicas que brindan apoyo a las MIPYMES con capacitación y asesoría, principalmente.

Esta oferta puede ser sin fines de lucro como es el caso de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) o el Centro de Gestión de Tecnología Industrial

(CEGESTI), que ofrecen SDE de forma programada, con una amplia gama de servicios y áreas temáticas, así como con un número considerable de recurso humano calificado.

O con fines de lucro, como los asesores, consultores y capacitadores que ofrecen su servicio según sea solicitado, con una gama de servicio limitado y generalmente en un área temática.

Ambas formás de empresa privada aún no brindan sus servicios en Talamanca.

4. PERSPECTIVA DE TALAMANCA

Ahora bien, para encaminar a la población talamanqueña hacia una mejor calidad de vida, se considera las siguientes situaciones económicas, sociales y ambientales, las cuales deben ser consideradas en la formulación de estrategias de desarrollo:

- Se cuenta actualmente, con una variedad de productos orgánicos que están incursionando exitosamente en el mercado internacional como lo son el cacao, banano y plátano orgánico. (22).
- Se despierta un interés local por los dos tipos de turismo, el másivo, como una fuente de trabajo para mano de obra no calificada y calificada, que no requiere de ningún tipo de inversión local; y por el turismo de aventura y naturalista, como una posibilidad de participar de una forma más activa, integrando la finca y sus recursos, la historia y cultura, para asegurar otra fuente de ingresos para la economía familiar. (22).
- La cercanía al complejo portuario que moviliza más del 70% de los bienes de exportación e importación del país es un importante punto de proyección al mundo. (22).

- La particularidad de contar con JAPDEVA, la cual tiene a su cargo tanto funciones de administración portuaria como de desarrollo de proyectos productivos y sociales para la región
- La entrada en funcionamiento del Fondo de Desarrollo para la provincia de Limón (FODELI), abre posibilidades de capacitación y financiamiento a los pequeños empresarios.
- Se cuenta con un Plan Regional 2002-2010, que es una base de gran relevancia para dirigir los procesos de desarrollo rural. (6).
- Hay un incremento en el género de organizaciones de base e instituciones trabajando en la zona. (60).
- Las organizaciones de productores se caracterizan por una baja capacidad de gestión empresarial. (60).
- Falta de conocimiento actualizado en labores agrícolas y pecuarias en los productores. (60).
- Muchas veces se da énfasis a la atención de productores organizados, dejando de lado la atención individual. (60).
- El conocimiento técnico de los funcionarios públicos no es el más actualizado. (60).
- Grupos de base con una mayor necesidad de expresión política y de autogestión. (60).
- Cambios sustanciales en los patrones de la tenencia de la tierra, principalmente en la costa; y reducción en el tamaño promedio de la parcela ante el incremento en el número de la población total y el desarrollo urbanístico de la zona. (60).
- Contaminación ambiental, y problemas en el manejo de los desechos.(6).

B. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

El desconocimiento existente sobre las MIPYMES del cantón, así como de las oportunidades (ofrecidas por el sector público y privado) para obtener las herramientas que les permitan mejorar el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir como lo son los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) debe de ser resultado, con el fin de lograr una fluida canalización de los recursos humanos y materiales hacia estas empresas.

Con lo cual se propiciará el fortalecimiento de la economía rural ya que las MIPYMES son “una válvula de seguridad para la supervivencia de los trabajadores que no logran hallar empleo asalariado estable y una oportunidad para que los empresarios pobres aumenten sus ingresos. Estas empresas, también ofrecen un vehículo para adquirir y aplicar habilidades para aumentar la productividad y el crecimiento del sector privado, proporcionando mejores oportunidades de ganar un salario a los pobres mientras que se aumenta el ingreso nacional”(13).

Por tanto, fortaleciendo a estas empresas, además de aumentar el ingreso de las familias del cantón, se posibilita la oportunidad de desarrollar los aspectos sociales, culturales y humanos que permiten tener una adecuada calidad de vida en armonía con el ambiente.

C. OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General del presente trabajo es “ Determinar el potencial que tienen los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón de Talamanca, las cuales son parte fundamental del Desarrollo Sostenible de este territorio rural”.

D. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar a las MIPYMES ubicadas en el cantón de Talamanca, enfatizando en su estructura empresarial, productiva y de mercadeo.
- Determinar la presencia de SDE en las MIPYMES ubicadas, identificando los participantes del sector público y privado que han brindado este tipo de servicio.
- Identificar las necesidades de SDE manifestadas por las MIPYMES según las áreas funcionales básicas de una empresa (administración, producción y mercadeo).
- Caracterizar a los organismos del sector público y privado que brindan SDE a las MIPYMES, enfatizando en sus programas y la incidencia de los mismos en el cantón de Talamanca.

II. REVISION DE LITERATURA

A. DESARROLLO SOSTENIBLE

El enfoque de Desarrollo Sostenible surgio a raiz del informe sobre “ Nuestro futuro común”, publicado en 1987 por la Comisión Brundtland. Este informe señalo que la protección ambiental y el desarrollo socioeconómico son interdependientes y complementarios y que forma un todo con el desarrollo sostenible. (17).

El desarrollo sostenible se fundamenta en los siguientes supuestos:

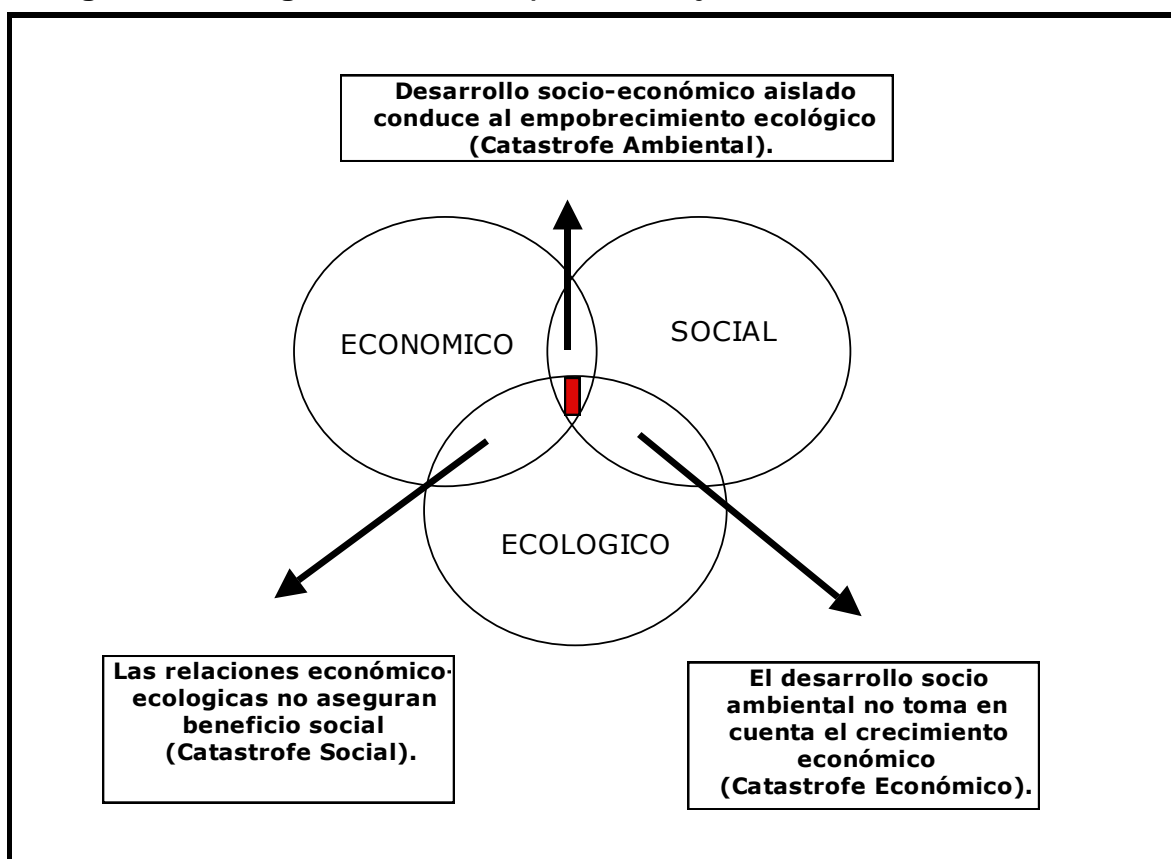
- a) Las variables son a largo plazo.
- b) El crecimiento económico es una condición para el desarrollo global.
- c) La eficiencia en el uso de los recursos naturales es indispensable para el balance ecológico del desarrollo, y
- d) Los costos de la naturaleza deben incorporarse a los costos del producto, a su precio y a su facilidad de consumo. (17).

Una definición integral considera que es una tarea de todos ver el Desarrollo Sostenible como una meta, como una tarea, un proceso dinámico en que el manejo de los recursos naturales, la potenciación del ser humano, los mecanismos de concientización , la participación ciudadana, el enfoque del desarrollo científico y tecnológico, la formación de nuevos esquemas, la orientación de la economía, y la adaptación de principios éticos de responsabilidad ambiental, fortalezcan *opciones para satisfacer las necesidades básicas y mejorar la vida de generaciones futuras sin destruir la base ecológica que nos originó a todos.* (16).

Si se quiere, el Desarrollo Sostenible es el conocido desarrollo económico con beneficio social, ahora con una condición adicional, la exigencia del respecto ambiental.

En el diagrama de Vehn se indica como Desarrollo Sostenible, el área de superposición de los tres círculos, que representan lo económico, lo social y lo ecológico, mostrando una triple interacción armoniosa entre estos factores como un medio para lograr aumentar la calidad de vida del ser humano.

Figura 2.1. Diagrama de Vehn. (La zona roja indica el Desarrollo Sostenible).



Fuente: DESARROLLO SOSTENIBLE: Memoria. 1994. Ed por Julian Monge. San José Costa Rica. UNED. 400 p.

Finalmente se debe de considerar un elemento muy importante, que es el desarrollo cultural. Hemos oído hablar, con parte biológica, parte económica y parte social. Hay un elemento que los engloba: el *desarrollo cultural*. Este tiene que ver con valores, con actitudes a nivel individual y colectivo no relacionadas con el ambiente. (16).

No hay un solo modelo de Desarrollo Sostenible. La premisa básica esta incorporada a uno de los principios del movimiento ambiental, aquel que dice que “se debe pensar en forma global y actuar en forma local”. Este enfoque supone una acción integrada dentro de cada área y la posibilidad de multiplicar las ventajas comparativas naturales logradas por medio de este esfuerzo. Además, esta acción conjunta no debe ser sólo el resultado de la acción de las empresas individuales, sino que debe ir de la mano del sector público y de las comunidades. (17s).

Desde la acción local, se establece el concepto de territorio.

B. GESTION TERRITORIAL

El territorio se define no tanto por sus cualidades físicas, climáticas, ambientales, o por ser un espacio con cualidades materiales, funcionales y formales, sino desde los *procesos y grupos sociales* que lo han transformado e intervenido, haciéndolo parte de su devenir.

El territorio se considera así como un espacio socialmente construido con identidades e institucionalidades que definen las relaciones entre los actores y la distribución y uso de los recursos. (20).

Este concepto de territorio implica un proceso de apropiación social del espacio, referido a la forma en como la población se identifica con el territorio, sus características y recursos. Aquí entran en escena los símbolos y procesos de construcción de identidades territoriales que permiten la formación de tejidos sociales. Se trata de las formas de relación entre los diversos actores territoriales a partir de los cuales es posible ordenar la convivencia y construir proyectos, comunes, diseñar el futuro, obedecer normas, integrarse a la vida productiva y social de un espacio territorial. En

suma se trata de la forma en como se elabora el sentido de pertenencia del espacio habitable, productivo y recreativo. (20).

La gestión territorial supone un proceso *de ampliación del control, manejo y poder de decisión del uso de los recursos que existen en un determinado espacio por parte de sus actores.* (20).

Los procesos de gestión territorial rural tienen dos rasgos fundamentales. Por un lado, como otros procesos de gestión territorial, el territorio está definido como resultado de la apropiación del espacio por parte de sus habitantes y la construcción de arreglos institucionales a escala territorial y microregional y no tanto por las características biofísicas de ese territorio particular o por las divisiones político administrativas. Por otra parte, aunque esos territorios incluyen a menudo concentraciones urbanas, a diferencia de los espacios circundantes a regiones metropolitanas o ciudades importantes, en su dinámica inciden fuertemente los procesos rurales y el manejo de los recursos naturales.(20).

En general, estos procesos cuentan con distintas entradas territoriales, que van desde iniciativas y procesos de desarrollo local regional (municipalidades, microregiones, etc), hasta la conformación de territorios intermedios, entendidos como espacios socialmente contruidos, en donde la gestión se vuelve un factor clave del desarrollo, de la superación de los desequilibrios territoriales y de la revalorización del espacio rural, particularmente de su rol como proveedor de servicios ambientales y amenidades rurales. (20).

Existen tres elementos que constituyen un proceso de gestión territorial:

Identidad territorial contruida desde los habitantes del territorio y se refiere a la forma en que la población se identifica con el territorio, sus características y recursos.

Instrumentos de manejo territorial, que son los instrumentos de ejecución de las decisiones acordadas a nivel territorial.

Institucionalidad territorial endógena, la cual se refiere a una autoridad territorial endógena de *facto* o de *jure* que tiene la capacidad de lanzar propuestas y acciones de carácter estratégico en tanto que se plantean objetivos de mediano y largo plazo. (20).

La institucionalidad implica la posibilidad de control, manejo y poder de decisión *sobre el uso y distribución de los recursos* que existen en un determinado espacio por parte de los actores. Asimismo, implica la posibilidad de enfrentar conflictos por las distintas visiones e intereses sobre el uso de los recursos en el territorio, como la interlocución entre los actores territoriales y las instituciones de escala regional, nacional o internacional, gubernamentales o no gubernamentales.

Los condicionantes más importantes para los procesos de gestión territorial rural son: el capital social; la acción colectiva; y el acceso , uso y control de los recursos naturales por parte de las comunidades rurales.

El **capital social** – entendido como las capacidades organizativas en una localidad y las habilidades de las comunidades para asegurar recursos (conocimiento, acción colectiva, acceso a mercados, etc) como resultado de su membresía en redes sociales y otras estructuras sociales juega un papel vital para lograr procesos de gestión territorial y favorecer la acción colectiva y el acceso y control de los recursos naturales.(20).

Se pueden distinguir dos dimensiones de capital social: a) el nivel de organización de una comunidad y su capacidad para utilizar su organización interna para discutir, acordar, implementar y monitorear acciones y actividades entre ellos; y b) la calidad y densidad de sus redes sociales hacia fuera, que se aprovechan para recibir apoyos y recursos para sus metas sociales.(20).

La **acción colectiva** está relacionada con la construcción de instituciones para la gestión. Esta coordinación tiene que incluir todos los diferentes grupos de usuarios; es decir, todos los individuos que directa o indirectamente tienen influencia sobre, o están influidos por, los arreglos relacionados con los recursos del territorio. (20).

Los derechos de **acceso, uso y control de los recursos naturales**, además de determinar en una gran proporción las posibilidades de medios de vida de las comunidades rurales, son un factor determinante en el manejo de los recursos naturales. (20).

1. ACTORES EN LA GESTION TERRITORIAL

Los actores son las organizaciones del sector público y del sector privado que interactúan en el territorio.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos, así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo (15).

Las organizaciones del sector público, son los ministerios e instituciones autónomas con financiamiento público o mixto. Las organizaciones del sector privado pueden ser con fines de lucro o sin fines de lucro.

Dentro del sector privado se encuentran las empresas, de las cuales depende la actividad comercial que es el motor más importante de la sociedad contemporánea, generando bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.

El sector comercial tiene la destacada misión de contribuir a este proceso que va más allá de la mera respuesta a varias demandas sociales. Por encima de todo, tiene que ejercer el liderazgo ante el cambio. Debe poner en juego su experiencia y sus

recursos acumulativos de manera que asegure el logro de los resultados hacia el Desarrollo sostenible. (17).

Las empresas pueden ser clasificadas por su naturaleza jurídica, con lo cual se precisa las relaciones entre las diferentes categorías de personas interesadas en la suerte de la empresa, con sus responsabilidades civiles y penales y sus derechos contractuales o legales.(14).

En el plano jurídico se pueden distinguir las asociaciones, las sociedades comerciales (o sociedades anónimas), las cooperativas y las pequeñas explotaciones individuales comerciales o artesanas (productores independientes).

Las asociaciones se forman por convenios mediante los cuales dos o más personas (para Costa Rica se establece un mínimo de 10 personas) ponen en común de manera permanente sus conocimientos o sus actividades con una finalidad distinta de la de repartirse unos beneficios. Se rigen por los principios generales del derecho aplicables a los contratos y a las obligaciones, pero sus capacidades jurídicas son variables. (14).

La sociedad es un contrato realizado entre ciertas personas llamadas asociados, que crean una persona moral y que implica: la aportación al fondo común de ciertos bienes que constituyen el capital social de la iniciación, el deseo de obtener beneficios y la distribución de las ganancias y de las pérdidas entre los asociados y, la *affectio societatis*, es decir, la voluntad de colaborar en igualdad para realizar el objeto de la sociedad (14).

La cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente (68).

A. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Las empresas desempeñan un papel prominente en el Desarrollo Sostenible. No solo son los resortes del crecimiento económico, sino que poseen los recursos administrativos, técnicos y financieros que posibilitan la solución de los problemas ambientales.

Las empresas deben demostrar que son capaces de estimular un Desarrollo Sostenible y eficaz, y asegurarse su propia posición y su libertad para operar. De lo contrario, se hallaran cada vez más limitadas en su campo de maniobra.

En primer lugar, la protección ambiental demanda empresarios con verdadera vocación como tales. Deben ser eficientes y tener una visión a largo plazo, al mismo tiempo que combinan el desarrollo tecnológico con la modernización, la competitividad y la sostenibilidad. Por encima de todo, proteger el medio ambiente es imprescindible para la seguridad de los propios negocios, pero exige una nueva mentalidad que impone la adopción de nuevos enfoques, actitudes, estructuras organizativas, tecnologías, métodos de producción, productos y técnicas de *marketing*. (17).

El mercado es una arma poderosa, capaz de obtener respuestas afirmativas del sector industrial desde el punto de vista ambiental. Como resultado de la emergencia reciente de un fenómeno conocido como el mercado verde (mercado orgánico y Comercio Justo), la excelencia ambiental se ha convertido en un factor competitivo entre las empresas y los productos. El público – y consecuentemente, los accionistas- no solo valoran los negocios y los productos sobre la base de su desempeño y su utilidad, sino que los evalúa considerando como se comportan en relación con el ambiente. Aunque el mercado verde se limita, por lo pronto, a los mercados de los países desarrollados, el crecimiento económico de América Latina indudablemente conducirá a divulgar este concepto entre las empresas de todo el continente. En consecuencia, muchas se sentirán obligadas a incorporar un elemento de protección ambiental como parte de su posición competitiva. (17).

B. DESARROLLO EMPRESARIAL

Para poder cumplir el importante papel que se le adjudica a las empresas, las mismas deben de cumplir una condición: que sean rentables y sólidas, factor comprensible si se pretende que continúen existiendo mientras satisfacen su responsabilidad social de proteger el medio ambiente. Cuanto más moderno es el proceso de producción, menor será el impacto ecológico. (17).

El logro de la sólides y rentabilidad empresarial (y en general de las organizaciones) debende de muchos factores tanto externos como internos.

Entre los factores internos , que se consideran en la presente investigación se encuentran: la capacidad y el desempeño organizacional.

1. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. La cual conlleva ocho campos interrelacionados que se encuentran en la base del desempeño de una organización, estos son: liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones. (19).

El *liderazgo estratégico* se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como con las ideas y acciones que la hacen única. Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes ínteresadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. (19).

Por lo tanto, en esencia, el liderazgo estratégico tiene que ver con la capacidad de la organización de influir en sus interesados internos y externos para que apoyen las direcciones organizacionales. (19).

Por *estructura organizacional* se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos . también se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo. (19).

La *gestión de los recursos humanos* comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos es en términos de “capital humano”, expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. (19).

La *gestión de los recursos financieros* de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización. La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de la organización. (19).

La *infraestructura* se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso, por ejemplo, espacio razonable en un edificio equipado con luz adecuada, agua limpia y una fuente confiable de electricidad. (19).

La *gestión de programas* alinea diferentes proyectos con las metas organizacionales más amplias y coordina las acciones dirigidas hacia la meta común. La estrategia y la gestión de programas requiere un ciclo de planificación, ejecución y evaluación cuidadosa. (19).

La *gestión de procesos* es la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos de la organización. Estas operaciones o procesos comunes comprenden la resolución de problemas, la planificación, la toma de decisiones, la comunicación, el monitoreo y la evaluación. (19).

El contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica (vínculos interorganizacionales) para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes). La organización puede estar formando (o haber formado ya) vínculos con colaboradores potenciales y órganos colegiados, entidades financieras potenciales o miembros clave. (19).

Los enlaces ayudan a la organización a mantenerse al día con los adelantos en campos pertinentes y le dan acceso a una amplia gama de fuentes de información actualizada en cada una de las esferas de su labor. (19).

2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El *desempeño* es la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. (19).

Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

La *efectividad* se define como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. (19).

Por ejemplo, para lograr la efectividad administrativa de las empresas debe de aplicarse una correcta administración.

En donde, la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. (15).

Definimos la *eficiencia* como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. (19).

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional, el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados?. Esta es la pregunta de la eficiencia. (19).

La *relevancia* es la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro. (19).

El desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos clave. (19).

La *viabilidad financiera* se refiere a la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. (19).

C. EL RETO DE SER COMPETITIVO

Las nuevas reglas del juego, a nivel mundial, contribuyen a la apertura de los mercados, facilita el acceso al crédito y al *Know-how* (conocimiento) incentivando la inversión a escala local e internacional. Asimismo se puede afirmar que es un requisito para un mayor desarrollo institucional en América Latina. Para los empresarios, esto significa, por una parte, el incremento de la competencia, por otra, un mejor acceso a los mercados. Tanto las posibilidades como los riesgos aumentarán, lo que constituirá un desafío para la propia capacidad competitiva. En el sentido clásico, se trata de conseguir mejores productos, precios y condiciones de entrega más competitivos, tecnología más eficiente, un financiamiento sólido y una gestión eficaz. (17).

En el futuro, dicha capacidad competitiva mostrará dos dimensiones adicionales: por un lado, el componente ecológico en los productos, con la consiguiente producción y comercialización, desempeñará un papel importante, ya que solo podrá ser competitivo quien consiga hacer uso adecuado de los recursos naturales y garantice un control eficaz y comprobable de la carga y del impacto ambiental de sus productos. Por otro lado, solo las empresas que operen cada vez mejor en un contexto de política nacional lograrán prevalecer y ser competitivas. En este sentido, será de interés para los empresarios que existan reglas del juego claras simples y acatadas por todos dentro de un “nuevo Estado”. (17).

Ahora bien, para el logro de un desarrollo empresarial que contemple la competitividad y que sea adecuado con el Desarrollo Sostenible y la gestión territorial, que mejore la calidad de vida de la población, puede implementarse la herramienta conocida como Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

D. SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)

1. CONCEPTO

Los SDE, se definen como “servicios que mejoran el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir. La definición SDE comprende una amplia gama de servicios empresariales, tanto estratégicos como operativos.(13).

Los servicios operativos son los que se necesitan para las operaciones cotidianas como información y comunicaciones, administración de cuentas y registros impositivos, cumplimiento de leyes laborales y otras regulaciones. En cambio, los servicios estratégicos son utilizados por las empresas para abordar cuestiones a mediano y largo plazo con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir. Por ejemplo, los servicios estratégicos pueden ayudar a la empresa a identificar y prestar servicio a mercados, diseñar productos, establecer instalaciones y procurar financiamiento.(13).

Tradicionalmente los SDE se han llamado servicios no financieros, y a veces se ofrecen en conjunto con crédito y otros servicios financieros.(17s).

2. MECANISMOS DE ENTREGA

El término “mecanismos de entrega” se refiere a la forma en la cual los SDE se transmiten a los empresarios (18) .

Estos mecanismos de entrega pueden ser :

Transferencia de Tecnología se refiere específicamente a ayudar a los empresarios a acceder y utilizar nuevos insumos, equipos, o procesos de producción que puedan aumentar su eficiencia, escala de operación, y ganancias. (18).

Asesoría (consejos empresariales o tutorías) se entrega usualmente a través de interacciones personales. Incluye una gama de servicios tales como: asistencia en el desarrollo de planes empresariales, solicitudes de préstamos, consejos legales,

asistencia en los procedimientos para obtener licencias y registros, auditorías, estudios de factibilidad, y orientación acerca de seguros (18)..

Consultorías se refieren a *asistencia técnica* otorgada por un consultor o equipo de consultores con experiencia empresarial. Ellos llevan a cabo un análisis diagnóstico de la empresa y recomiendan soluciones para aumentar las ganancias del empresario. Las consultorías a menudo se relacionan a la ejecución de una tarea específica o la toma de una decisión específica, en comparación a la asesoría que es de una naturaleza más general.

Capacitación en Desarrollo Empresarial se refiere a capacitación enfocada hacia potenciales empresarios, alentándolos a empezar una empresa a través del desarrollo de las habilidades personales, organizacionales y administrativas necesarias.

También se puede considerar la capacitación en temás como la producción agropecuaria y agroindustrial, el mercadeo, la gestión de certificaciones, la gestión organizacional, entre otras.

E. ANÁLISIS FODA¹¹

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización (o un territorio), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible

¹¹ Tomado de referencia bibliográfica # 69.

actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que se cuenta, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas u operativas). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Para realizar este análisis se debe de tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno

- Lo bueno de lo malo

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

Cuadro 2.1

Matriz para el análisis FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente: referencia bibliográfica # 69

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo. Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos

de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

III. METODOLOGIA

Con el objetivo de conocer cual es el recorrido que se establece entre la solicitud de un Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE) por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)¹² agropecuaria o agroindustrial y la entrega del mismo por parte del sector público o privado (flujo de SDE), identificar y caracterizar tanto a las MIPYMES como al sector público y privado, y determinar el potencial de estos servicios a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) que presentan estos servicios en la dinámica económica del cantón de Talamanca, se establece la presente investigación.

La cual partió con consultas vía internet y fuentes bibliográficas, con el fin de ubicar la definición y características de los SDE, así como el argumento de su importancia a nivel de desarrollo empresarial; además de conocer la situación actual social, económica y cultural de la Región Atlántica, puntualizando en el cantón de Talamanca.

Luego de lo cual se estructuró la investigación en cuatro parte, a saber:

1. Caracterización de la demanda de SDE, la cual esta constituida de las MIPYMES que “demandan” SDE.
2. Caracterización de la oferta de SDE, la cual esta constituida por los órganos del sector público y privado que “ofrecen” de forma gratuita o no, SDE.
3. Flujo de SDE entre los demandantes y los oferentes, el cual es el recorrido que se establece entre la solicitud de SDE por parte de la demanda y la entrega del mismo por parte de la oferta.

¹² Según la Ley N° 8262 del Gobierno de Costa Rica, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa (PYME), toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneja y opera, bajo la figura de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios. La categoría de micro, pequeña o mediana empresa dependerá de las ventas logradas, del empleo generado y del valor de los activos, según se establece en el Reglamento a la Ley (Decreto Ejecutivo N° 30867-MEIC).

4. Aplicación del análisis FODA, con el fin de conformar un cuadro de la situación actual de los SDE del cantón.

A. CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA DE SDE

Como se ha mencionado, el término “demanda” hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), ubicadas en el cantón de Talamanca, que se dedican a la actividad agropecuaria o agroindustrial y que solicitan SDE, las cuales corresponden a la población de la que es parte esta investigación.

1. UBICACION DE LA POBLACION

Para lograr la ubicación de la población de empresas que demandan SDE¹³, se consultó una fuente de información primaria (comunicación personal), recolectando datos de: la Asociación Corredor Biológico Talamanca Caribe (ACBTC), la oficina regional de la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) y el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP)¹⁴.

De lo anterior se ubicaron: 8 asociaciones de productores, 7 asociaciones indígenas, 3 cooperativas, 9 sociedades anónimas, 6 personas físicas (productores independientes), 4 proyectos productivos. (ver apéndice 1).

¹³ **Para efectos de clasificación y ubicación, se utilizó el criterio de constitución legal de las MIPYMES (asociaciones, cooperativas, sociedades anónimas, personas físicas) y su indicación distrital (Sixaola, Bribri y Cahuita), esto último para efectos de las giras.**

¹⁴ El Consejo Nacional de Producción (CNP) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) no contaban con registros actualizados de las MIPYMES del cantón.

2. ESTRUCTURACION DE LA INFORMACION PRIMARIA

Para la recolección de datos de la demanda se elaboró una entrevista dirigida al Presidente (a) de la Junta Directiva (asociaciones y cooperativa), a alguno de los socios (sociedades anónimas) o al productor (persona física).

La información solicitada se estructuro en tres partes:

- F. Conocimiento de la empresa: con el fin de conocer la ubicación distrital, el tipo de actividad que desarrolla, el apoyo que brinda la empresa al productor, el tipo de producto que se cultiva o procesa; además de conocer su estructura administrativa, productiva y de mercadeo.
- II. Tipo y fuente de apoyo recibido por las empresas: con el fin de determinar la presencia de los SDE, la forma de financiamiento brindado, las características de los SDE brindados por el sector público y privado, los mecanismos de entrega utilizados y la percepción del servicio por parte de las MIPYMES.
- III. Potencialidad para la prestación del servicio: con el fin de determinar el grado de satisfacción hacia la empresa, el grado de eficiencia en el área administrativa, problemas manifestados en el área de mercadeo y de producción, conocimiento de las regulaciones de ley y certificaciones, área funcional de la empresa donde se solicitaría un servicio, determinación de los mecanismos de entrega, y determinar los recursos monetarios disponibles para el pago de un eventual SDE. (ver apéndice 2).

3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se pretendió realizar un “censo” a la población, pero la dispersión de la población indígena y la invariabilidad de la actividad de las sociedades anónimas, establecieron la opción de investigar solo una muestra de la población.

El criterio para la selección de la muestra fue la facilidad de contacto y el tamaño de la MIPYME.

En cuanto a las asociaciones de productores, sólo la Asoc. Campesinos Productores Orgánicos (ACAPRO) y AsoMargarita no se contacto; las 4 asociaciones indígenas faltantes se ven representadas por la Asoc. de Pequeños Productores Orgánicos de Talamanca (UCANEHU) y Asoc. DrikuaKo; las 2 cooperativas faltantes de entrevistar están inactivas; las sociedades anónimas faltantes están representadas por Agro tubérculos SA e Inversiones del Trópico SA; los 3 proyectos productivos que faltaron se ven representados con el entrevistado.

Finalmente, el alcance de la aplicación y por tanto la muestra de la investigación fue la siguiente: 6 asociaciones de productores, 2 asociaciones de productores indígenas, 1 cooperativa, 3 sociedades anónimas, 6 personas físicas (productores independientes), 1 proyecto productivo (ver apendice 3).

A manera de resumen se muestra la población ubicada versus la composición de la muestra de la investigación (ver cuadro 3.1).

Cuadro 3.1

Composición de la población ubicada y de la muestra valorada en la investigación

Población ubicada	Muestra valorada en la investigación	Categoría
8	6	Asociaciones de productores.
7	2	Asociaciones indígenas.
3	1	Cooperativas.
9	3	Sociedades anónimas.
6	6	Personas físicas (productores independientes).
4	1	Proyectos productivos.

Fuente: elaboración propia con base en la información recolectada.

4. RECOLECCION DE INFORMACION

Se procedió al contacto indirecto de la mayoría de las MIPYMES vía telefónica o correo electrónico para solicitar una cita; o de forma directa sin previa cita, en los casos que no registraron los mencionados medios de comunicación.

Para la aplicación de la entrevista se llevaron a cabo 7 giras, dentro de las cuales se incluye una visita efectuada con el técnico del ACBTC, a las comunidades de Carbón 1 y San Rafael (Cahuíta), una visita a una Feria Indígena (en la cual participaron los

grupos de productores más importantes de la Reserva Indígena), organizada por la Cámara de Turismo de la Reserva Indígena DIKIBI en el playón de la comunidad de Suretka y una visita a la Fería del Agricultor de Puerto Viejo.

5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Recolectado los datos se procedió al procesamiento de los mismos por medio de la hoja de cálculo Excel en función de las preguntas de la entrevista, dejando por fuera a 6 productores independientes y el proyecto productivo, al considerar sus características propias.

6. ANALISIS DE LA INFORMACION

Los resultados de la demanda de SDE fueron analizados en función de las dos primeras partes de la estructura de la entrevista (Conocimiento de la empresa, Tipos y fuentes de apoyo recibidos por las empresas), para las asociaciones, cooperativas y sociedades anónimas. La tercera parte de la entrevista (Potencialidad para la prestación del servicio), fue analizada de forma conjunta.

B. CARACTERIZACION DE LA OFERTA DE SDE.

El término “oferta” hace referencia a las instituciones u organizaciones¹⁵ que apoyan el desarrollo de la actividad agropecuaria o agroindustrial en el país ofreciendo SDE, las cuales corresponden a la población de la investigación.

1. UBICACION DE LA POBLACION

La ubicación de la población del sector público fue elaborada según datos del Plan Regional de Desarrollo 2003-2006 del MIDEPLAN, actualizado vía telefónica e información referida del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP). Del sector privado la población fue definida por datos recopilados en las entrevistas a las MIPYMES, vía internet, comunicados personales y en la guía telefónica.

Ubicada la población se decidió clasificar la oferta según la forma de financiamiento de la cual depende, ya que esto determina los tipos de trámite y el tiempo de espera entre la solicitud de SDE (por parte de la demanda) y su potencial ejecución.

En vista de lo anterior la oferta se clasificó en:

Sector Público: instituciones que reciben financiamiento parcial o total del Gobierno de la República y deben de someterse al manejo presupuestario establecido por Ley y controlado por la Contraloría General de la República.

Sector Privado: organizaciones que reciben financiamiento de sus propias actividades, de organizaciones internacionales, o de algún otro medio que no este establecido por Ley y que no es controlado por la Contraloría General de la República

¹⁵ Se conceptualiza como institución a “ los organos constitucionales del poder soberano” y a la organización como “un grupo organizado” (Diccionario Enciclopedico, Oceano, 1997)

Dentro del sector público se ubicaron 4 Ministerios, 9 instituciones autónomas, 3 instituciones del movimiento cooperativo y 4 universidades públicas (ver lista en el apéndice 5).

Dentro del sector privado se ubicaron 26 organizaciones no gubernamentales (6 fundaciones, 2 fondos, 4 asociaciones, 6 centros de cooperación internacional, 2 organizaciones religiosas, 3 cámaras y 3 redes), 2 organizaciones de enseñanza superior privadas y 2 tipos de empresas privadas (ver lista en el apéndice 4)¹⁶.

2. ESTRUCTURACION DE LA INFORMACION PRIMARIA Y SECUNDARIA

Para la recolección de datos de la oferta: se elaboró una entrevista para el sector público, dirigida a los Jefes (as) de Departamento o a Coordinadores (as) de programas relacionados con SDE; se realizaron búsquedas vía Internet para caracterizar al sector privado y en los casos necesarios, se realizaron consultas telefónicas o vía correo electrónico con preguntas dirigidas para complementar la información.

La entrevista al sector público se conformó por tres partes:

I. Conocimiento general de la institución: con el fin de determinar el área que apoya a las MIPYMES con SDE, así como los mecanismos de entrega utilizados, tanto directos como indirectos (subcontratación) y la dirección del apoyo en función de las áreas funcionales básicas de una empresa.

II. Conocimiento de los programas y/o proyectos institucionales: con el fin de determinar el número y el tipo de SDE dirigidos a las MIPYMES de forma general y de forma específica al cantón.

¹⁶ En ambos sectores se ubicaron instituciones y organizaciones que no brindan SDE, pero se identificaron a manera de referencia.

III. Análisis FODA: con el fin de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que perciben los funcionarios públicos respecto a los SDE dirigidos hacia las MIPYMES (ver apéndice 6).

3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La cobertura de la aplicación de la entrevista, tuvo carácter de “censo”, ya que se entrevistaron a todas las instituciones y organizaciones que brindan (o podrían brindar) SDE a las MIPYMES de Talamanca.

Entonces, la muestra de este sector quedo conformada por: 2 Ministerios, 7 instituciones autónomas, 2 instituciones del movimiento cooperativo y 3 universidades públicas.

Con respecto al sector privado se consultó toda la población ubicada, de la cual solo se investigó a las organizaciones que brindan (o podrían brindar) SDE, no se descarta la posibilidad de encontrar un mayor número de oferentes, si se profundiza en este sector.

Entonces, la muestra de este sector quedo conformada por: 8 organizaciones no gubernamentales (0 fundaciones, 0 fondos, 2 asociaciones, 2 centros de cooperación internacional, 0 organizaciones religiosas, 3 cámaras, 1 red), 2 organizaciones de enseñanza superior privadas y 2 tipos de empresas privadas. (ver apéndice 7).

4. RECOLECCION DE INFORMACION

En el sector público se procedió a concertar citas con las instituciones del Gobierno que sí brindan SDE en la Región Atlántica, entre los meses de noviembre del 2005 y enero del 2006, las búsquedas en internet y las consultas por correo electrónico o vía telefónica (para el sector privado), también están comprendidas en este intervalo de tiempo.

5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Recolectado los datos se procedió al análisis inicial de los mismos con el fin de determinar una forma adecuada para su presentación, de tal forma se decidió, dar una clasificación más para la oferta de SDE.

Esta clasificación esta basada en la forma en que los oferentes entregan los SDE a las MIPYMES, para lo cual encontramos tres formás:

Los Proveedores (PR): son instituciones u organizaciones que proveen SDE a las MIPYMES como parte de sus funciones estatales u organizacionales o como su única razón de ser.

Los Facilitadores (FC): son las instituciones u organizaciones que facilitan un SDE hacia las MIPYMES, ya sea que subcontraten ellos mismos a personas físicas o jurídicas, para brindar el SDE o que faciliten el dinero para que la MIPYME contrate el servicio.

Los Proveedores/Facilitadores (PR/FC): son instituciones u organizaciones, que proveen SDE a las MIPYMES de forma directa, pero que también facilitan SDE, ya sea subcontratando el servicio o brindando el dinero para que el servicio sea contratado por la MIPYME. (ver apendice 8).

El procesamiento de los datos se efectuó por medio de la hoja de cálculo Excel para cada grupo.

6. ANALISIS DE LA INFORMACION

Los resultados de la oferta de SDE fueron analizados en función de cuatro aspectos a evaluar por cada grupo: la composición de la muestra, los programas de SDE dirigidos a las MIPYMES, los SDE brindados por área funcional y la presencia actual de la oferta en el cantón.

C. FLUJO DE SDE ENTRE DEMANDANTES Y OFERENTES

Luego de recolectados los datos de la demanda y la oferta, se determinaron las relaciones y mecanismos que hacen posible la ejecución de los SDE para las MIPYMES por parte del sector público y privado.

Posteriormente se tabuló la información en la hoja de cálculo Excel.

D. APLICACION DEL ANALISIS FODA

El análisis de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A), se construyó luego de sintetizar toda la información recolectada.

El mismo esta elaborado desde el punto de vista de los SDE con el fin de cumplir con el objetivo general de esta investigación.

IV.RESULTADOS Y DISCUSION

Los siguientes resultados son el análisis efectuado a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón de Talamanca, Limón, denominadas demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y a instituciones y organizaciones del sector público y privado, denominadas oferentes de SDE, con el fin de determinar el potencial de estos servicios a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), pretendiendo de esta forma ayudar al desarrollo empresarial de este tipo de empresas.

En primera instancia se determinó el “flujo” existente entre los demandantes y los oferentes de SDE, el cual muestra la interacción de los mismos en el desarrollo de la solicitud de un SDE y su entrega. Luego se realizó el análisis de las MIPYMES del cantón que muestran necesidades de SDE, a las instituciones y organizaciones del sector público y privado que brindan SDE y finalmente se ejecuta un análisis FODA de estos servicios en el cantón.

La “demanda” de SDE, es generada por las MIPYMES del cantón de Talamanca. De las cuales se caracterizaron sus estructuras administrativas, productivas y de mercadeo en función de su condición jurídica (productores independientes, asociaciones, cooperativas y sociedades anónimas). Pasando luego a determinar el tipo de apoyo en SDE que recibieron, reciben o recibirán, identificando las instituciones y organizaciones que brindaron los SDE y la percepción del servicio por parte de las MIPYMES, finalmente se evaluó la potencialidad para la prestación de SDE, con lo cual se espera determinar la mejor forma de hacer llegar este tipo de servicios a estas empresas.

El análisis de la “oferta” de SDE se analizó en función de las instituciones y organizaciones que trabajan, o que potencialmente podrían trabajar con las MIPYMES de Talamanca, los cuales se clasifican en Proveedores (PR), Facilitadores (FC) o

Proveedores/Facilitadores (PR/FC), del sector público o privado, según sea la forma en que canaliza la demanda de los SDE a las MIPYMES.

Finalmente con ayuda del análisis FODA se determinaron las fortalezas y oportunidades de los SDE en el cantón de Talamanca y las debilidades y amenazas que enfrentan los mismos.

A. FLUJO DE LOS SDE

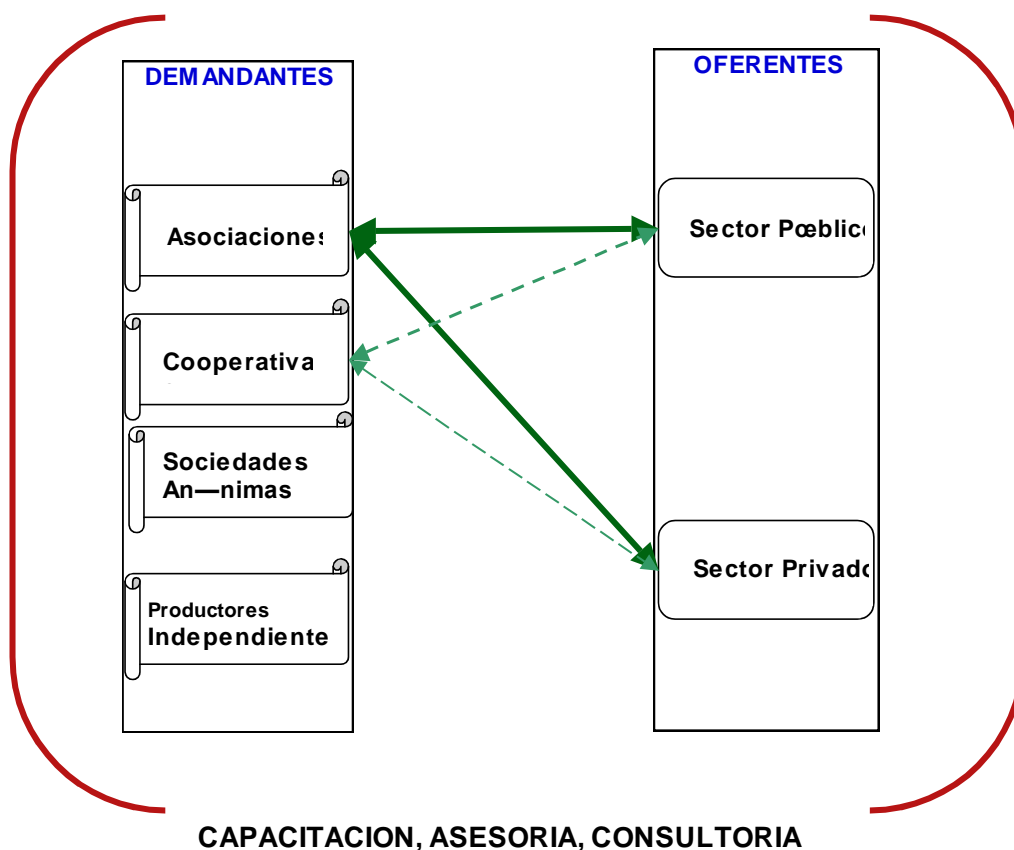
El flujo de SDE, está constituido por actores y procedimientos que siguen estos actores, ya sea para alcanzar o brindar este tipo de servicio.

Dentro de este flujo de SDE detectados en el cantón de Talamanca, tenemos que los actores están divididos en demandantes y oferentes, con lo cual se designa a un grupo de empresas (MIPYMES en este caso), las cuales, tienen la necesidad de mantenerse y crecer dentro del mercado de bienes de producción, con el fin de satisfacer necesidades económicas y sociales de los individuos que las conforman y por el otro lado se encuentran los oferentes los cuales están conformados por instituciones y organizaciones del sector público y privado, las cuales responden a las necesidades de las MIPYMES con el fin de lograr desarrollo económico y social para la región.

Ahora bien, los procedimientos son una serie de pasos que entrelazan a los actores, con lo cual se desarrolla un flujo de servicios.

La interrelación general entre los actores se muestra en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Flujo de SDE entre los demandantes y los oferentes.



Fuente: elaboración propia según datos analizados.

En donde las asociaciones presentan la mayor canalización de SDE del sector público y privado, seguido de la cooperativa.

Las sociedades anónimas y los productores independientes no presentan conexión con los oferentes.

Esto debido a que el interés de los oferentes públicos y privados tiende hacia los grupos organizados , los cuales tienen compromisos jurídico al existir dentro de los registros nacionales y albergan mayor número de personas en su estructura.

Los procedimientos para la obtención de SDE puede darse en dos direcciones: la primera involucra a las MIPYMES como los actores activos, las cuales solicitan SDE a los oferentes públicos o privados (ver Figura 4.2), en la segunda los SDE son dirigidos por los oferentes en función de sus propios criterios y posibilidades (ver Figura 4.3).

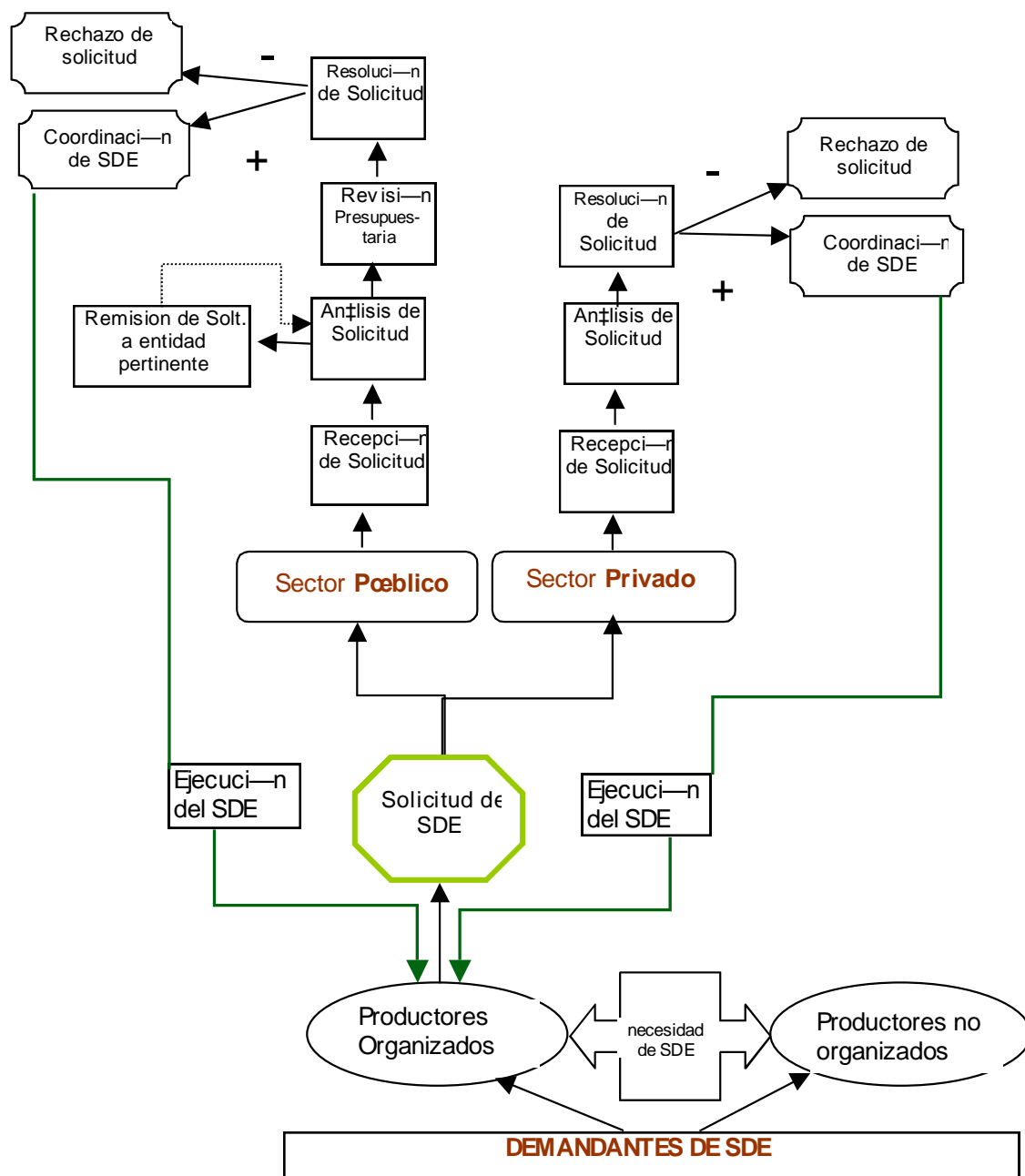
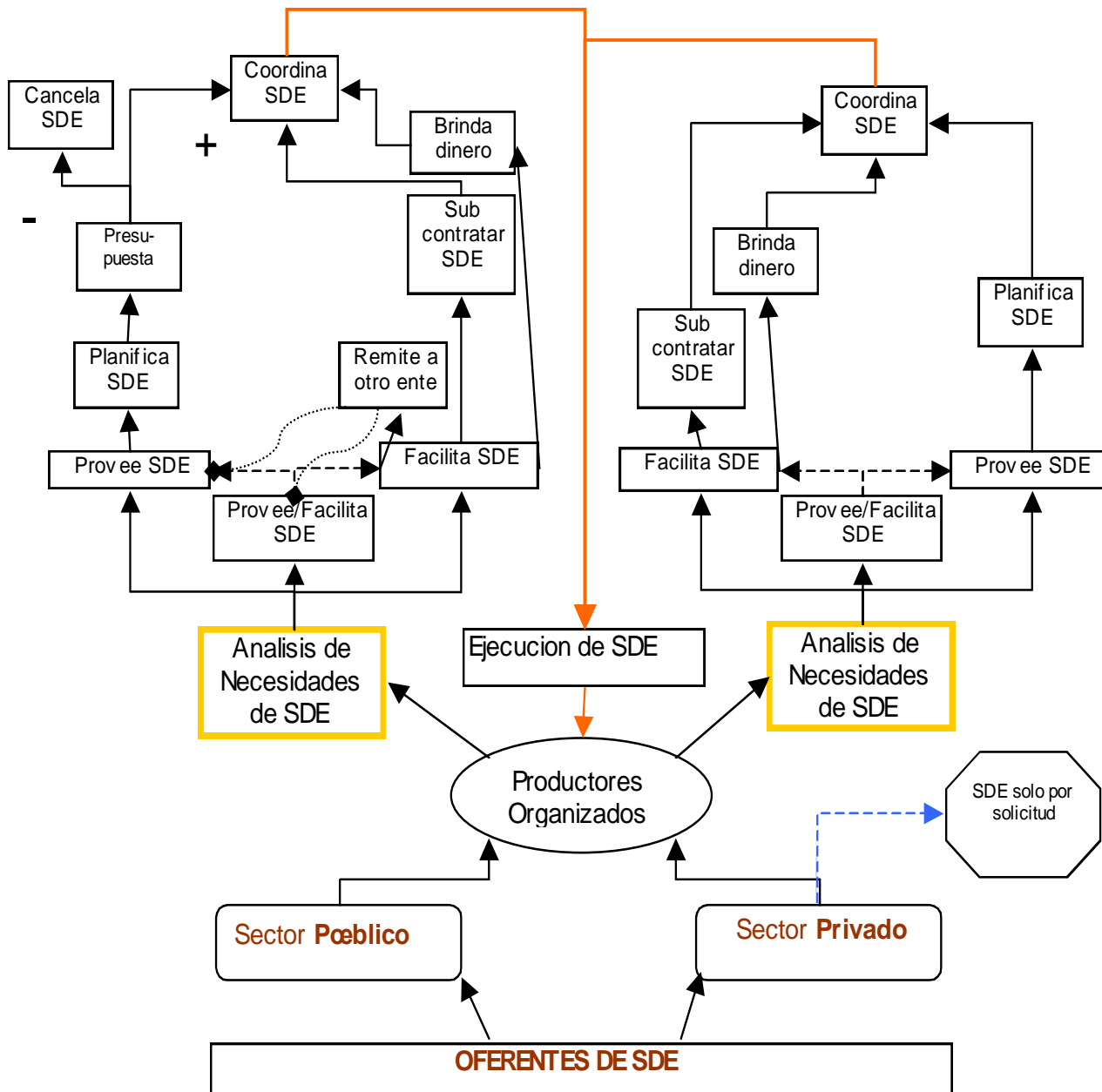


Figura 4.2. Procedimientos del Flujo de SDE desde los demandantes

Fuente: elaboración propia según datos analizados.

Figura 4.3. Procedimientos del Flujo de SDE desde los oferentes



Fuente: elaboración propia según datos analizados.

B. DEMANDA DE SDE

Como se ha mencionado la demanda de SDE esta conformada por las MIPYMES del cantón de Talamanca, las cuales fueron clasificadas en productores organizados y productores no organizados¹⁷, ya que el acceso al apoyo tanto a nivel gubernamental como no gubernamental se facilita cuando existe una personería jurídica de por medio.

1. PRODUCTORES NO ORGANIZADOS

Dentro de los productores no organizados se entrevistaron 6 productores independientes y 1 proyecto productivo.

Los productores independientes tienen la particularidad de ser personas con experiencia profesional en su campo de trabajo, o dueños de fincas que por tradición han sido agricultores y que ven en la Feria del Agricultor una oportunidad para comercializar los excedentes de sus cosechas.

Con respecto al primer caso, la experiencia profesional le permite solventar su actividad económica sin necesidad de asociarse a otros productores, por ejemplo, el avicultor identificado respalda con su conocimiento veterinario su actividad, lo que le permite, además dedicarse a la producción de huevos como actividad secundaria de ingresos.

Para otra productora la experiencia en la comercialización por más de 23 años en la Feria del Agricultor de Limón le permite mantener sus ingresos familiares estables

¹⁷ Los productores no organizados se mencionan ha manera de referencia, ya que no son considerados MIPYMES al no cumplir con las características de las mismas.

y ser beneficiaria de proyectos del gobierno, aunque manifiesta su insatisfacción con estos ya que no son proyectos aplicados con sresponsabilidad¹⁸.

Estos productores independientes, mostraron interés en recibir SDE, sin necesidad de subsidios, siempre y cuando la relación costo/beneficio sea bastante satisfactoria para los mismos.

En el caso de productores que venden sus excedentes en la Feria del Agricultor en Puerto Viejo, es interesante hacer notar la ausencia de apoyo en SDE, tanto del sector privado como público, sin embargo, la necesidad de SDE es manifestada principalmente en el área de producción, de mercadeo y de acceso a financiamiento.

Con respecto a los proyectos productivos ubicados en las comunidades de Carbón 1, Carbón 2, San Rafael de Bordón y Catarina en Sixaola, solo se mencionan como referencia, ya que pueden convertirse en soluciones productivas para las familias beneficiadas, y por que no, en una futura MIPYME, pero no son actividades rentables por el momento al estar en su etapa inicial, por tanto la producción es mínima para la comercialización¹⁹.

2. PRODUCTORES ORGANIZADOS

Entre los productores organizados entrevistados se ubicaron 8 asociaciones de productores (incluidas las de productores indígenas), 1 cooperativa, y 3 sociedades anónimas.

¹⁸ Esta insatisfacción responde, a la instalación de un invernadero en su propiedad como proyecto piloto del IDA, que aun no ha sido puesto en funcionamiento, luego de un año de contar con esta instalación, pues faltan detalles de riego y determinación de los cultivos por trabajar.

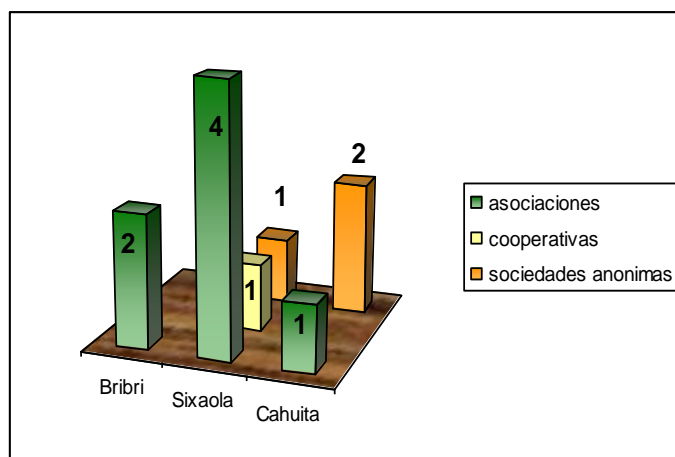
¹⁹ Estos proyectos son apoyados desde su generación por la Asoc. Corredor Biológico Talamanca – Caribe (ACBTC).

a. Características generales

a.1. Ubicación distrital

La ubicación en distritos de los productores organizados se muestra en la Figura 4.4, de los cuales tenemos que las asociaciones son el grupo prioritario dentro de la investigación ya que se presentan como forma organizada mayoritaria en el cantón (7 asociaciones). Siendo el cantón de Sixaola, el distrito que cuenta con mayor número de MIPYMES (7).

Figura 4.4. Ubicación por distrito de los productores organizados



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Sin embargo, hay que mencionar que en Alta Talamasca, conocida como la Reserva Indígena, que es parte del distrito de Bratsi, se ubican 6 asociaciones de productores y 2 asociaciones de desarrollo (estas brindan apoyo a los productores), las cuales no fueron entrevistadas.

Además según las entrevistas de la Asoc. de Mujeres Microempresarias del Asentamiento Paraíso Sixaola (AMMIAPAS) y Asoc. de Mujeres Microempresarias del Pueblo Nuevo de Bratsi. (AsoMujer Bratsi), solo se tiene el conocimiento de otra

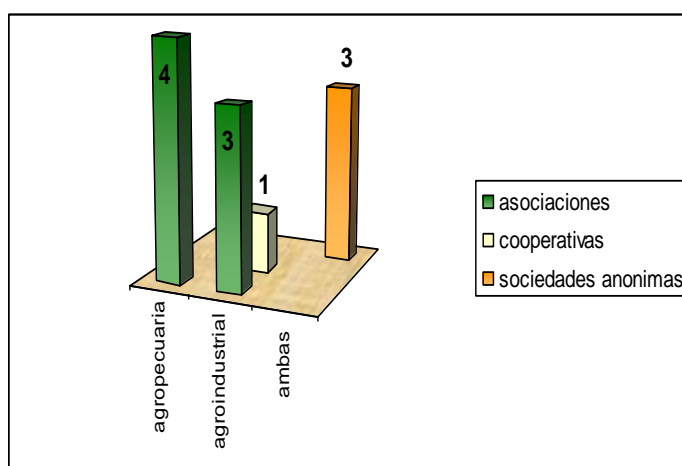
asociación dedicada a la producción de plátano en Sixaola, cerca de la frontera (no precisaron el nombre).

De las tres cooperativas detectadas según registros del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOB), solamente la Cooperativa de Comercialización del Río Sixaola (CoopeRio RL) mantiene operaciones activas en Sixaola, CoopeChuri RL y Coopelazos de Amistad RL están inactivas.

a.2. Tipo de actividad

En cuanto a la actividad efectuada por los productores organizados, representada en la Figura 4.5, se tiene que el mismo número de empresas se dedican a la actividad agropecuaria (4) y agroindustrial (4) y 3 empresas en ambas actividades

Figura 4.5. Distribución según su actividad económica.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Las 4 MIPYMES dedicadas a la actividad agropecuaria, en realidad se centralizan en la comercialización de productos agrícolas provenientes de las fincas de los asociados en los casos de Asoc. de Bordón para la Agricultura Conservacionista y Orgánica (ABACO), Asoc. De Mujeres Microempresarias de Talamanca (AMUNTA) y UCAHEHU²⁰; solo en AsoMujer Bratsi, la asociación comercializa y se encarga de la producción.

Ahora bien, tanto las 3 asociaciones agroindustriales, Asoc. De Pequeños Productores de Talamanca (APPTA)²¹, Asoc. de Pequeños Productores de Paraíso de Baja Talamanca. (AsoParaíso) y Asoc. de Mujeres Microempresarias del Asentamiento Paraíso Sixaola (AMMIAPAS), como la cooperativa CoopeRio RL, se dedican a recoger la materia prima de sus asociados o productores afiliados, para procesarla o empacarla, y comercializarla, por tanto no tienen áreas agrícolas bajo su responsabilidad directa, sino que esta labor es llevada a cabo por cada pequeño productor.

Dos de las tres sociedades anónimas, (Agro tubérculos SA y Inversiones del Trópico SA) que se dedican a ambas actividades, responden a productores medianos o grandes que cuentan con plantaciones y con plantas empacadoras para plátano o banano tradicional de exportación (esto quiere decir que su sistema productivo se basa en altas densidades de siembra y aplicación de agroquímicos), por tanto, sus operaciones son muy estandarizadas y están organizadas para la venta directa al exterior o como suplidores de las transnacionales DOLE o Del Monte.

La otra sociedad anónima, YAVALA SA, cultiva, procesa y comercializa jugo fermentado de noni a pequeñas escala.

²⁰ **DRIKUATKO, también se dedica al sector agropecuario, pero no se incluye en la figura, ya que no se realizó una entrevista formal.**

²¹ **APPTA también comercializa producto fresco.**

a.3. Apoyo brindado por la organización a los productores

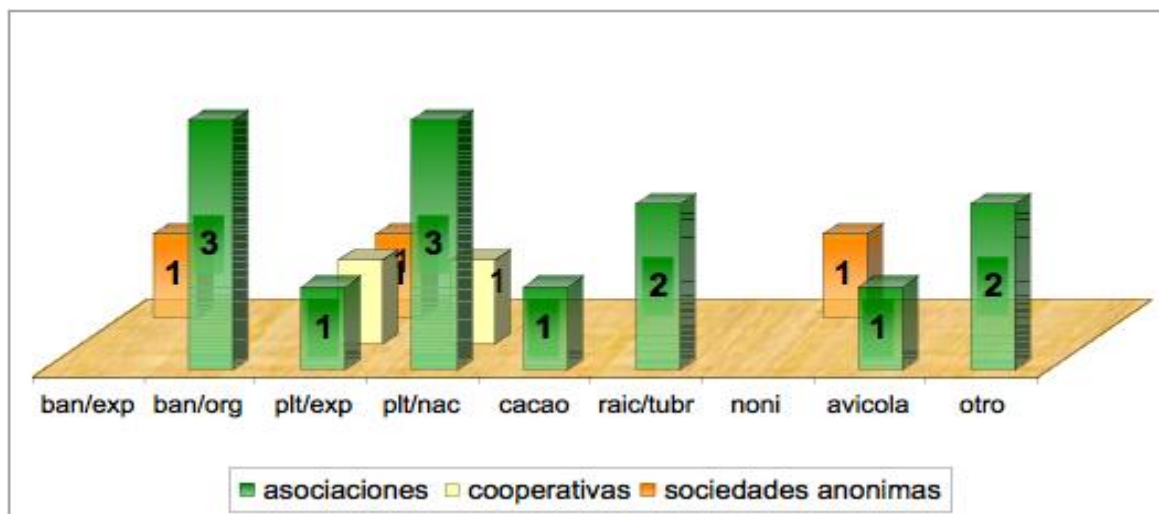
El principal apoyo por parte de la asociación se dirige a la búsqueda de financiamiento con acompañamiento técnico (en el caso de AMUNTA), monitoreo de las normás de certificación orgánica y coordinación de los volúmenes de producto (en el caso de UCANEHU), gestión de capacitación y financiamiento (en el caso de AsoMujer Bratsi) y ninguno (en el caso de ABACO), en el caso de APPTA, AsoParaíso y CoopeRio RL²² radica en la asistencia técnica en el campo por parte de un ingeniero agrónomo y para AMMIAPAS en gestión de capacitación para el grupo.

a.4. Tipo de productos agrícolas cultivados

En cuanto al tipo de producto la Figura 4.6 muestra su distribución, en función de los grupos de productores organizados.

22 Luego de las inundaciones del 2005 tanto AsoParaíso, como CoopeRio RL se quedaron sin la posibilidad de brindar el apoyo de asistencia técnica, ya que tuvieron que despedir al ingeniero a cargo.

Figura 4.6. Tipos de productos agrícolas cultivados.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Como observamos las asociaciones muestran gran diversidad en sus productos agrícolas, dominando el banano orgánico certificado y el plátano para consumo nacional.

Esta producción orgánica responde a la tendencia del apoyo brindado por las ONGs, las cuales dirigieron sus objetivos hacia el estímulo de actividades sostenibles con el ambiente, debido a la tendencia mundial por este tipo de producción y a que Talamanca es una zona con grandes áreas de reserva biológica e indígena, que incluye el Corredor Biológico Mesoamericano.

Los productos que siguen en importancia son las raíces, tubérculos y otros, en el caso de asociaciones y las sociedades anónimas se reparten equitativamente entre el banano y plátano de exportación y el noni.

Como ya se ha mencionado el banano y plátano de exportación son de tipo tradicional y responden a la costumbre productiva de la zona Atlántica, en donde se vio,

en el caso del banano, hace más de 10 años como la gran oportunidad para el desarrollo de una actividad económica, en vista de la gran demanda de fruta por parte de compradores internacionales. Debido a lo anterior AsoParaíso, CoopeRio RL y la mayoría de sociedades anónimas, iniciaron la siembra y posteriormente la instalación de plantas empacadoras.

Actualmente la perspectiva de esta actividad se ve amenazada por la disminución en los volúmenes de compra y en la baja de precios que sufre el banano y plátano tradicional a nivel mundial, siendo los productores nacionales los más amenazados, ya que son los primeros en ver cerrados su mercado indirecto de venta a las empresas transnacionales, las cuales dejan de comprar la producción independiente y se quedan únicamente con la producción proveniente de sus fincas.

En cuanto a las raíces, tubérculos y otros (araza orgánico y pejibaye), son productos recientes en su comercialización o en proceso de búsqueda de mercados, por tanto no cuentan (a excepción del araza, el cual es comercializado por APPTA hacia Suiza, desde el 2004), con una estabilidad tanto en volumen como en precio.

Finalmente el cacao orgánico, noni y el producto avícola (huevos), son comercializados por APPTA, YAVALA SA y AsoMujer Bratsi, respectivamente. Los volúmenes de producción son bajos e inestables principalmente en el caso del noni y los huevos, ya que para el cacao APPTA reporta un volumen por cosecha entre 80 y 240 toneladas. (21).

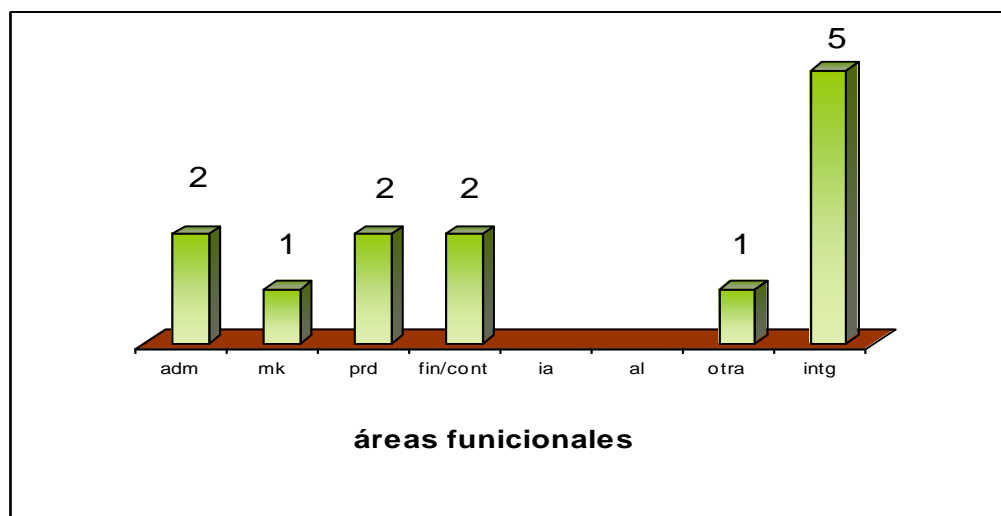
A continuación se detallará a los productores organizados según su tipo de conformación jurídica, con el objeto de captar una mejor perspectiva de las necesidades de cada grupo.

b. Características de las Asociaciones de Productores

b.1. Estructura empresarial

Entrando en el conocimiento de la estructura empresarial, mostrado en la Figura 4.7, la mayoría de las asociaciones (5) tiene la estructura empresarial integrada, esto quiere decir que la Junta Directiva realiza actividades de gerencia y operación y no se distingue ninguna área funcional (mercadeo, administración, producción) . La justificación de lo anterior viene dada por los bajos volúmenes de producción y venta, lo cual no permite tener recursos para la diversificación de funciones y personal específico para atenderlas.

Figura 4.7. Estructura Empresarial



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

APPTA y AsoParaíso sí identificaron una estructura en áreas funcionales. Aunque AsoParaíso, luego de las inundaciones del 2005 solo cuenta con el área administrativa activa, ya que el área de producción y el área financiero / contable

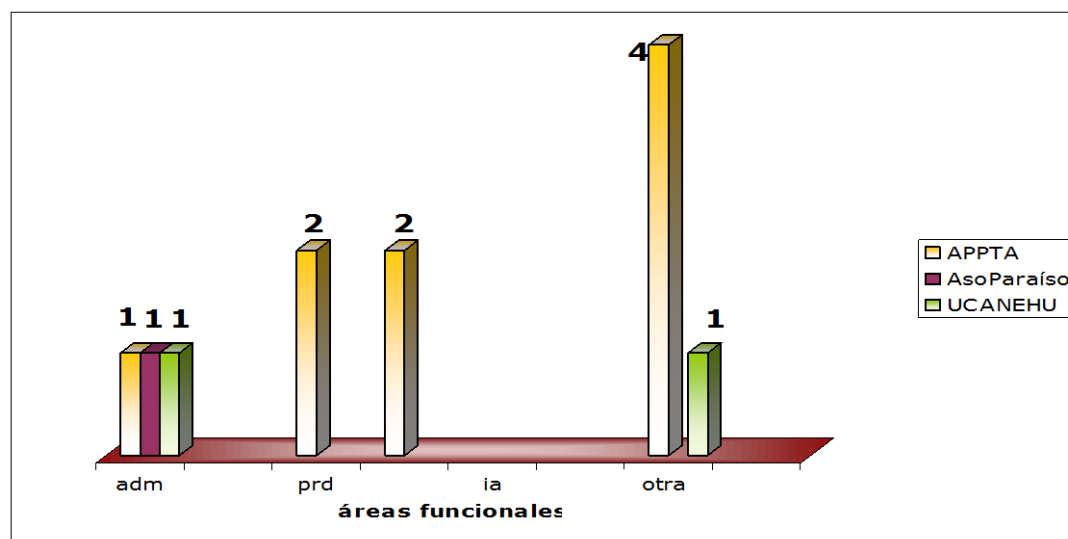
tuvieron que ser cerradas, al momento de liquidar a sus empleados, por falta de presupuesto²³.

Esta falta de áreas funcionales, evidencia el bajo nivel empresarial con que se desarrollan estas empresas. Sobrecargando funciones en la Junta Directiva o en el Presidente de la misma.

APPTA, es la única asociación con gerencia, área de mercadeo, área financiero/contable, producción y otros proyectos que le brinda ventajas competitivas frente a las otras asociaciones del cantón.

A manera de subrayar el bajo nivel empresarial, se considera el número de empleados con que cuentan las asociaciones, mostrado en la Figura 4.8.

Figura 4.8. Empleados según las áreas funcionales.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

²³ En el caso de APPTA y AsoParaíso ver organigrama en anexo 1

En el caso de APPTA, reporta empleados fijos en administración (1), producción (2), financiero/contable (2) y otros proyectos (3), sumado a un chofer (1).

APPTA en administración cuentan con un gerente, el cual se encarga de funciones generales y de mercadeo. Esto a criterio de la entrevistada es una desventaja ya que es un recargo de funciones en una persona, por tanto el área de mercadeo y administración se ven afectadas en cuanto a su eficiencia y efectividad.

En producción cuentan con un director de producción y un ingeniero agrónomo. En financiero/contable cuentan con un contador y un auxiliar de contabilidad. En otros proyectos cuenta con una persona encargada por proyecto. Los proyectos actuales tienen el fin de formalizar y buscar mercados para los productos procesados: puré de banano, cacao semi industrial, y la atención de las necesidades de Hortifruti²⁴.

Como ya se mencionó, AsoParaíso solo cuenta con la administradora como empleada fija. Esto debido a la baja producción con que se mantiene la asociación.

UCANEHU, tiene dos empleados, un coordinador general que asume algunas funciones administrativas y una miscelánea, contratada por horas, para el aseo de las instalaciones.

Las demás asociaciones no cuentan con empleados, sólo subcontratan los servicios contables, de asesoría legal y de mano de obra agrícola de forma ocasional.

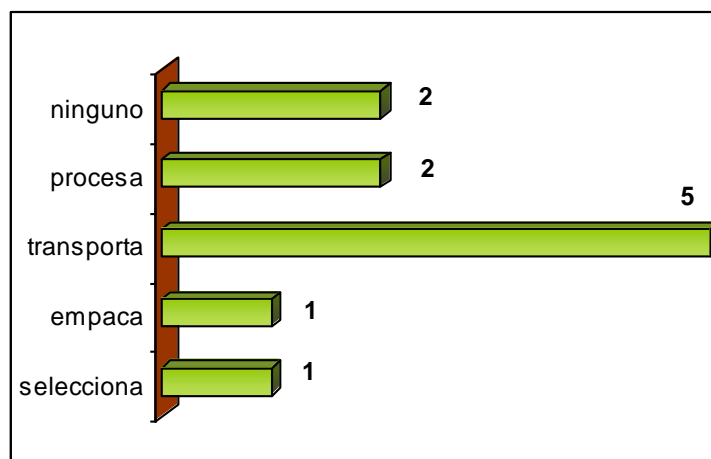
b.2. Estructura de producción

Como se mencionó en el apartado a.2., la producción de las asociaciones esta basada en actividades agropecuarias y agroindustriales.

²⁴ Hortifruti, empresa que suministra vegetales a la cadena de Supermercados Unidos (Mas x Menos y Pali) en Costa Rica.

En cuanto al valor agregado, mostrado en la Figura 4.8, dado por las asociaciones solo una de ellas (AsoParaíso), selecciona, empaca y trasporta²⁵ el plátano de exportación, siendo una “empacadora” tradicional.

Figura 4.9. Valor agregado incorporado por las asociaciones



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Otras 4 asociaciones (ABACO, APPTA, AMMIAPAS y UCANEHU) brindan transporte hasta el comprador.

Dos asociaciones (APPTA y AMMIAPAS) procesan la materia prima. APPTA procesa puré de banano, cacao a nivel semi industrial y pulpa de araza. AMMIAPAS elabora chips de plátano a pequeña escala.

AMUNTA Y AsoMujer Bratsi, venden el producto en su lugar de producción, por tanto no incorporan ningún valor agregado.

²⁵ El transporte es bajo el sistema internacional FOB, puesto en el muelle, en donde la DOLE aporta el contenedor y la asociación aporta el cabezal.

Por tanto, a excepción de APPTA y AsoParaiso, el valor agregado dado a la producción es muy bajo o inexistente en las asociaciones, restándole las oportunidades del valor agregado a la producción de las mismas.

b.3. Estructura de mercadeo

En cuanto a los volúmenes de venta, los mercados nacionales e internacionales y el tipo de acuerdo de compra de las asociaciones se muestra el detalle en el Cuadro 4.1.

Cuadro 4.1

Volúmenes de venta, mercados y tipo de acuerdo de las asociaciones.

ASOCIACION	VOLUMEN DE VENTA	MERCADO NACIONAL QUE ABASTECE	MERCADO INTERNACIONAL QUE ABASTECE	TIPO DE ACUERDO
ABACO	<u>Banano orgánico</u> 7 000 kg por semana,	Norvartis (Gerber) ²⁶ s	No reporta	Palabra
APPTA	<u>Cacao orgánico</u> 120 ton por cosecha anual <u>Banano orgánico</u> 32 000 kg por semana <u>Araza</u> 6 000 kg por cosecha anual	Novartis (Gerber) Hortifruti	CONAPI (cooperativa italiana)/ cacao Oro Verde SA (empresa Suiza)/ araza.	Formal
AMMIAPAS	<u>Chips de plátano</u> 1 600 bolsas (70 gr) por semana.	Pulperías y sodas de la comunidad y otras ubicadas en los cantones de Guacimo y Guapiles.	No reporta	Palabra
AsoMujer Bratsi	<u>Huevos</u> Entre 630 y 1050 por semana	Pulperías cercanas y personas particulares	No reporta	Palabra
AMUNTA	<u>Plátano</u> . Volumen no reportado	Inversiones del Trópico SA	No reporta	No reporta
AsoParaíso	<u>Banano tradicional</u> 250 cajas por semana	DOLE	No reporta	Palabra
UCANEHU	<u>Banano orgánico</u> .30.000 kg por semana. <u>Plátano tradicional</u> .8.100 kg por semana. <u>Pejibaye</u> .12.000 kg al año. <u>Piña</u> .1000 cajas al año.	Novartis (Gerber). Intermediarios nacionales	No reporta	Palabra

²⁶ Gran empresa transnacional, dedicada a la elaboración de colados para bebé, ubicada en la zona franca de Cartago.

Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

b.3.1. Composición del mercado

Para una mejor comprensión del mercado de las asociaciones, se presenta el Cuadro 4.2 , en donde *el nivel* esta dado en función del número de asociaciones que dependen de los diferentes segmentos del mercado:

- Mercado nacional.
 - MK tradicional (productos no orgánicos, que se comercializan a nivel nacional).
 - MK de exportación indirecta (productos no orgánicos que se venden a un intermediario transnacional o nacional para su exportación).
 - MK informal (productos no orgánicos que se comercializan a pequeña escala).
 - MK orgánico (productos orgánicos).
- Mercado Internacional.

Cuadro 4.2

Composición del mercado según el número de asociaciones dependientes del segmento de mercado

NIVEL	SEGMENTO DE MK clientes	ASOCIACIONES dependientes del segmento
I	<u>MK orgánico</u> Novartis y Hortifruti	ABACO APPTA UCANEHU
II	<u>MK informal</u> Pulperías, sodas y particulares	AMMIAPAS AsoMujer Bratsi
II	<u>MK exportación indirecta</u> Dole y ITSA	AsoParaíso AMUNTA
III	<u>MK tradicional</u> Intermediarios	UCANEHU
III	<u>MK internacional</u> Italia y Suiza	APPTA

FUENTE: elaboración propia basada en las entrevistas.

De lo anterior, se marca que el mercado nacional es el segmento prioritario para las asociaciones ya que únicamente APPTA, esta exportando parte de su producción.

De ese mercado nacional, el mercado orgánico es el principal segmento, pero esta importancia esta basada, a excepción de APPTA que también cuenta con la venta a Hortifruti, en la presencia de un único comprador del banano orgánico (Novartis).

Ahora bien, el MK Informal y el de exportación indirecta, ocupan el segundo lugar en importancia en la pirámide del mercado nacional.

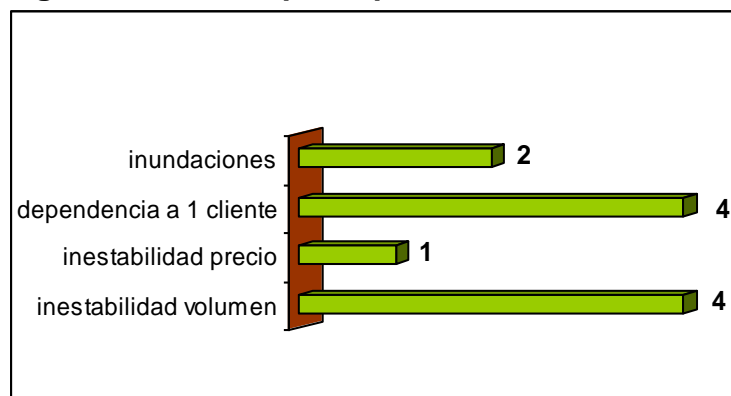
Este tipo de mercado no brinda compromiso formal ni legal a las asociaciones, además de representar un nicho limitante en el caso del Mk de exportación indirecta, ya que los compradores en su mayoría, son empresas transnacionales (DOLE), las cuales, como se ha mencionado, no ofrecen garantía de compra. El Mk Informal, esta cubierto en función de la capacidad de producción actual de AsoMujer Bratsi y al límite en distribución de AMMIAPAS, la cual cuenta solo con un vendedor.

El MK tradicional es una pequeña válvula de escape para los productores de UCANEHU, y de otros productores de la Reserva Indígena, sin embargo, la formalidad en el compromiso de compra de este sector es muy frágil pues el intermediario cuenta con la posibilidad de comprar el producto en otro lugar si el precio no le parece el indicado para su economía, disminuyendo el poder de negociación de la asociación, así como arriesgando la venta de la producción.

b.3.2 Problemas del mercado

Ahora bien, analizando el mercado de las asociaciones mostrado en la Figura 4.11 se detecta la inestabilidad del volumen de venta y la dependencia de un solo cliente, como los problemas mayoritarios de estas organizaciones. Seguido de las inundaciones y la inestabilidad del precio.

Figura 4.10. Principales problemas del mercadeo



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Aunque desde un punto de vista general, las inundaciones son un problema general que causa pérdidas parciales o totales a los cultivos y por tanto una inestabilidad en el mercado de las empresas, solo AsoParaíso²⁷ y ABACO reportaron este aspecto como principal problema.

Aun así, las inundaciones deben de ser muy consideradas en el momento de trabajar en Talamanca, ya que sus condiciones climáticas son extremas e impredecibles en cuanto a la cantidad y temporalidad de precipitación fluvial.

La inestabilidad en el volumen de venta, reportado por ABACO, APPTA, es alarmante, ya que las reducciones en la compra de banano orgánico, por parte de la Novartis fueron del 50%, y 87%, respectivamente, ejemplificando el último caso, tenemos que, en el mes de agosto del 2005, la reducción del volumen de compra fue de 218 000 kg de banano orgánico en el caso de APPTA. UCANEHU también reporta este problema, pero no cuenta con registros de volúmenes.

²⁷ AsoParaíso contaba con un volumen de venta de 5000 cajas por semana antes de las inundaciones del 2005, reduciendo este fenómeno natural en un 95% su producción.

Ante esta inestabilidad de volumen de venta APPTA, presenta la ventaja de haber incursionado desde el 2002, en la venta de puré de banano hacia Canadá, de trabajar de forma piloto en la exportación de la fruta fresca, de contar con un mercado nacional orgánico en el cual se mueve actualmente 3.5 toneladas de 20 productos diferentes, además de contar con el mercado internacional de cacao y araza.

La cuarta asociación con problemas de inestabilidad de volumen de venta es AsoMujer Bratsi, la cual registro un máximo de producción de 1050 huevos por semana, pasando a 630 huevos por semana en la actualidad, representando esto una disminución de 420 huevos por semana. Las causas de esta reducción se desconocen, pero se espera alcanzar de nuevo el volumen máximo de huevos por semana, cuando su conocimiento en el tema de producción avícola este más sustentado.

La inestabilidad de precio, fue reportada por ABACO, que además, tiene la desventaja de tener un único cliente.

El problema de depender de un único cliente también lo reporta AMMIAPAS, AMUNTA y UCANEHU (que vende a la Novartis el banano orgánico).

En este caso, AMMIAPAS depende de un único vendedor, el cual viaja en autobús con el producto hacia las comunidades de Puerto Viejo, Guácimo y Guápiles, además de las ventas que realizan en pulperías y sodas de la misma comunidad de Paraíso (Sixaola)..

AMUNTA desconoce los volúmenes de venta y cuenta únicamente con un cliente, el cual es una empresa exportadora de plátano nacional.

Además, el acuerdo de compra para todas las asociaciones, excepto en APPTA, es de palabra, esto hace que la vulnerabilidad del productor aumente ante el comprador, pues no hay un compromiso legal o formal que obligue al comprador a cumplir con sus compromisos de compra.

Interesante es destacar que los problemas presentados por estas asociaciones, están tratando de ser equilibrados con la búsqueda de nuevas alternativas de productos comercializables, en el caso de APPTA y UCANEHU, práctica que puede servir de modelo a los otros grupos que muestran dependencia de un único cliente como AMUNTA y AsoParaíso.

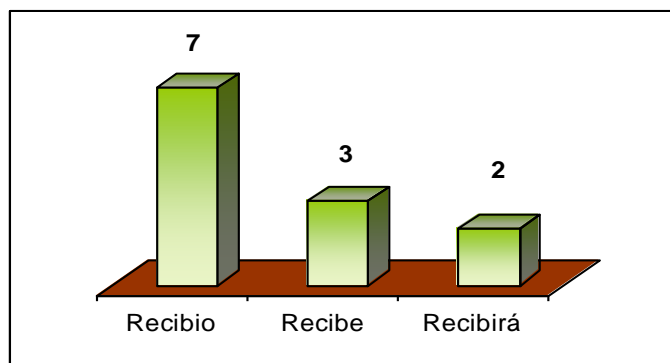
Sin embargo debe de considerarse el gran reto que significa para las asociaciones y en general para los productores organizados, el establecimiento de nuevos mercados. Partiendo del hecho que su preparación en temás de negociación comercial, estudios de factibilidad para nuevos productos y mercadeo es mínima o ninguna en la mayoría de los casos.

b.4. Tipos y fuentes de apoyo a las asociaciones

b.4.1. Presencia de SDE

Según la Figura 4.12 todas las asociaciones han recibido algún tipo de SDE, de las cuales solamente AMUNTA, AsoMujer Bratsi y UCANEHU están actualmente recibiendo un SDE. AMMIPAS recibirá una capacitación con el INA en el corto plazo y UCANEHU recibirá una capacitación por parte de COPROALDE, apoyados por VECO-CR.

Figura 4.11 .Presencia de los SDE.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En cuanto a la actual capacitación recibida por AsoMujer Bratsi, las entrevistadas manifiestan que el tiempo de espera para optar por el curso de producción avícola, departe del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) fue de dos años, que el curso hasta el momento es de excelente calidad, pero que el horario es poco conveniente para algunas de sus miembras, las cuales tuvieron que desplazar ciertas actividades para estar presente en la capacitación.

Esta observación se repite con ABACO, el cual considera inadecuado los horarios y el mínimo cupo que establece el INA para obtener algún SDE.

AMUNTA recibe el asesoramiento del ingeniero agrónomo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en producción de plátano, este apoyo responde al acompañamiento técnico²⁸ que ofrece el Banco Nacional en su línea de crédito a la MIPYMES.

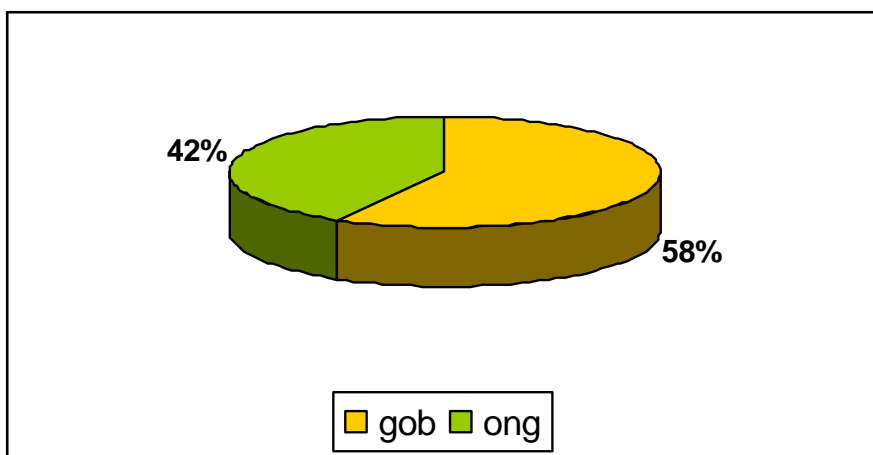
²⁸ Esta modalidad de apoyo es la tendencia actual de las entidades del gobierno como el MAG, IDA, CNP, FODELI, JAPDEVA y INA, las cuales dan prioridad en su atención a las empresas que hayan solicitado un préstamo a alguna identidad bancaria que administre algunos de los programas de apoyo a las MIPYMES como la “banca de desarrollo” o fideicomisos del Gobierno.

Esta situación restringe el acceso a los SDE a aquellas empresas que no soliciten financiamiento por el sistema bancario nacional.

b.4.2. Financiamiento del SDE

Las asociaciones según la Figura 4.13 han recibido los SDE de forma gratuita de parte del gobierno (58%) y de las ONG (42%).

Figura 4.13. Ente financiador de los SDE



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Esta pequeña diferencia porcentual de 16%, evidencia la importancia de las ONGs en el desarrollo de los SDE hacia los productores asociados, aunque el gobierno sea la principal fuente de financiar los SDE en el cantón.

Aunque la presidenta de APPTA hace la observación:

“ para APPTA es más difícil recibir apoyo de las ONGs, ya que somos la asociación más consolidada de Talamanca, esto desvía la atención de las mismas hacia las otras organizaciones, sin permitirnos alcanzar apoyos que necesitamos y todavía no podemos pagar con nuestros propios recursos”.

Además el apoyo generado por las ONGs, a cambiado en los últimos años, tanto en cantidad como en el tipo de apoyo, esto responde a la desaparición de ONGs que no lograron ser autosuficientes en su gestión, o a cambios en su política de apoyo, pasando en algunos casos de ser entes crediticios con fondos no reembolsables a convertirse en financieras con plazos e intereses de acorde con las características de las MIPYMES.

Además la reorientación geográfica también a variado, retirando apoyos antes dirigidos hacia Costa Rica²⁹.

b.4.3. Características de los SDE brindados por el sector público

En cuanto al 58% del apoyo brindado por el gobierno se tiene que la composición de su oferta ha sido:

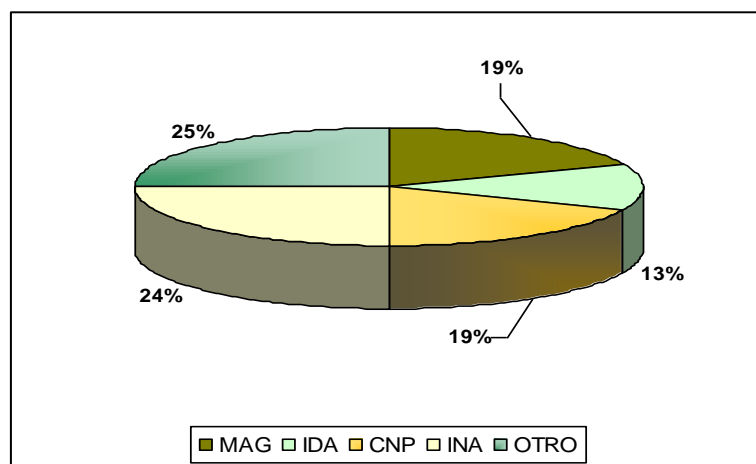
- **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)**, el cual ha brindado asesoría en cuanto a manejo de cosecha, producción de hortalizas, plátano y elaboración de plan estratégico.

²⁹ José Luís Castillo, Fondo de Desarrollo para la Provincia de Limón (FODELI) (comunicación personal).

- **Instituto de Desarrollo Agrario (IDA)**, el cual ha brindado asesoramiento legal para la obtención de crédito, o para la constitución de la asociación (incluido el pago del abogado).
- **Consejo Nacional de Producción (CNP)**, el cual ha brindado capacitación en manejo de cosecha, poscosecha, bioterrorismo, manipulación de alimentos y técnico en gestión agroindustrial.
- **Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)**, el cual ha brindado capacitación y asesoramiento en procesado de alimentos, con la Planta Móvil Agroindustrial, también capacitación en administración.
- **Universidad de Costa Rica (UCR)**, tanto con el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) como con las giras de estudiantes ha brindado apoyo en capacitación y charlas en manipulación de alimentos, nutrición animal y contabilidad.
- **Ministerio de Salud Pública (MSP)**, ha brindado capacitación en manipulación de alimentos.
- **Municipalidad de Talamanca**. El Alcalde ayuda a los productores indígenas a formalizar la relación con la Novartis.
- **Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)**, intentó formular un proyecto con la reserva indígena, el cual no prosperó al pretender introducir paquetes de agroquímicos en áreas de cultivo orgánico.
- **Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)**, brindó ayuda financiera a algunos productores indígenas.

De igual forma, la valoración porcentual mostrada en la Figura 4.14, nos indica que el INA y Otros (JAPDEVA, IMAS, UCR, MSP) han hecho la mayor colaboración en SDE con un 24% y 25% de la oferta, tanto el MAG como el CNP comparten un 19% y el IDA un 13%

Figura 4.14. Apoyo del sector público con SDE



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Aún así, la participación del gobierno es mínima en la zona ya que estos porcentajes consideran tanto la aplicación pasada, presente y futura de los SDE gubernamentales y si este apoyo lo valoramos en el presente tenemos que solo AsoMujer Bratsi con el INA, APPTA con el CNP y AMUNTA con el MAG están recibiendo un SDE³⁰.

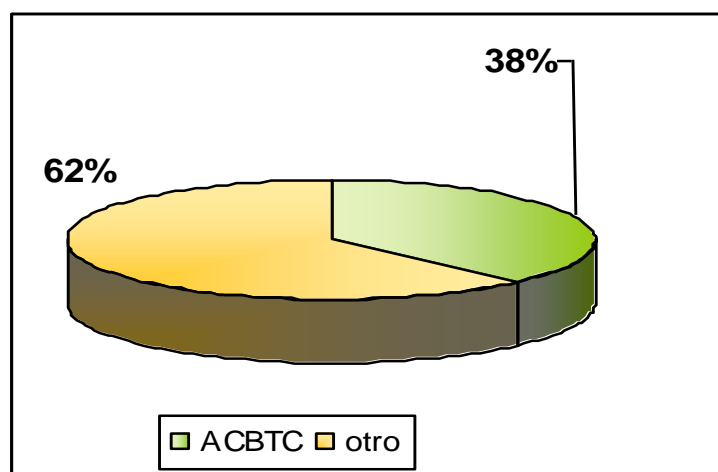
b.4.4. Características de los SDE brindados por el sector privado

³⁰ La ausencia actual de SDE gubernamentales se repite en la cooperativa, productores independientes y sociedades anónimas.

El sector privado esta constituido por las organizaciones no gubernamentales (ONGs), pues fueron las únicas reportadas en las entrevistas.

Como se puede observar en la Figura 4.15, la participación de las ONGs se concentra en la Asociación Corredor Biológico Talamanca-Caribe (ACBTC), con un 62%, la cual apoya con SDE e insumos a los productores, el 38% restante lo comprenden otras ONGs, que no necesariamente brindarán SDE como forma de apoyo a los productores.

Figura 4.15. Apoyo de las ONGs con SDE.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La ACBTC, brinda apoyo tanto a las asociaciones de Talamanca como a los mencionados proyectos productivos. El apoyo brindado consiste en SDE, en el suministro de insumos e infraestructura básica para la producción.

Esta participación es respaldada por la presencia de las instalaciones físicas ubicadas en Hone Creek (poblado de Cahuita) y la constancia de visitas por parte de sus técnicos a los productores.

Entre las otras ONG se citan:

1. Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense, Sociedad Civil (CEDECO)³¹.
2. FUNDECOOPERACION³².
3. Foro Emaus³³.
4. Asociación ANAI³⁴.
5. BANAFER³⁵
6. HIVOS³⁶
7. COPROALDE³⁷
8. VECO-CR³⁸

Es interesante hacer notar el gran apoyo que se reporta por UCANEHU con respecto a las ONGs, ya que de las 9 ONGs detectadas (contando el ACBTC), 4 se dirigieron a esta asociación indígena (HIVOS, BANAFER, COPROALDE y VECO-CR)

³¹ CEDECO, actualmente Talamanca no esta dentro de su área de influencia. (comunicado vía telefónica). (26).

³² FUNDECOPERACION apoyo a AsoMujer Bratsi con la donación de los materiales para la construcción del corral.

³³ Foro Emaus. es una red de organizaciones ecologistas, comunitarias, religiosas y laborales que enfrenta la problemática social y ambiental de la producción convencional de monocultivos en el Caribe en Costa Rica; especialmente la del banano. (54).

³⁴ La Asociación ANAI actualmente solo se dedica a monitoreo de vida acuática en el Parque Cahuita. En su momento colaboro en la fundación de ABACO y APPTA, con asesorías en gestión organizacional.

³⁵ BANAFER; donó mil dólares para ayudar a los productores indígenas afectados por las inundaciones del 2005.

³⁶ HIVOS pagó la certificación de los productos orgánicos, realizada por ECO-LOGICA, para UCANEHU

³⁷ COPROALDE brinda capacitación en gestión de proyectos para el presidente y el coordinador de UCANEHU.

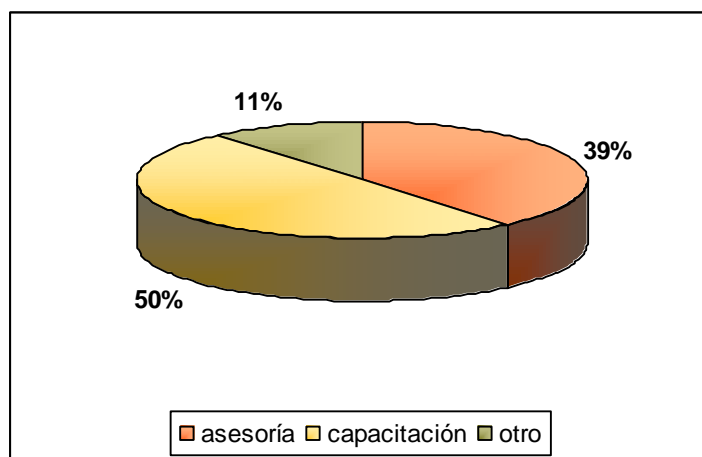
³⁸ VECO-CR realizó un encuentro inicial, con UCANEHU; se le solicitó, apoyo en capacitación administrativa.

Para terminar, entre los temás de los SDE dados por las ONG tenemos: producción avícola, reforestación, agricultura orgánica, contabilidad básica, gestión de proyectos y desastres naturales.

b.4.5. Mecanismos de entrega de SDE

Ahora bien, considerando el mecanismo de entrega de SDE, las asociaciones recibieron asesoría (39%), capacitación (50%) y charlas o talleres de estudiantes (11%), esto se muestra en la Figura 4.16.

Figura 4.16. Mecanismo de entrega de SDE



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

El porcentaje mayoritario en capacitación (50%) concuerda con el porcentaje mayoritario en proveedores gubernamentales a saber, el INA (24%), institución que

brinda como mecanismo de entrega principal este SDE, sumado a la oferta de las ONGs que tienden también a este mecanismo de entrega.

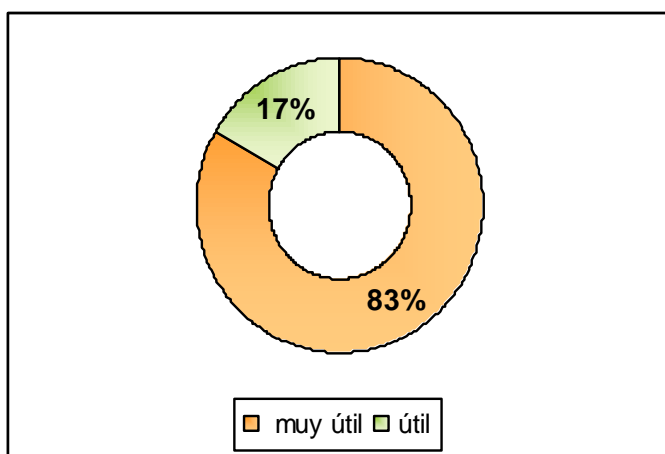
Esto tiene la clara ventaja que por medio de la capacitación un mayor número de personas por empresa se pueden ver beneficiadas del conocimiento transmitido, por tanto los recursos materiales y humanos utilizados serán de mayor alcance, entre la población.

El 39% de asesoría respalda a la oferta dada por el CNP y el MAG (19% cada uno), ya que estas instituciones brindan únicamente este tipo de servicio. Las ONGs no reportan la asesoría dentro de su oferta, a excepción del ACBTC, el cual asesora por medio de sus técnicos o terceras personas a los productores.

b.4.6. Percepción del servicio brindado

Favorable es la percepción de los SDE brindados a las asociaciones, ya que 83% lo reportan como muy útil y 17% como útil, como se muestra en la Figura 4.17.

Figura 4.17. Percepción de los SDE brindados .



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Esto es muy positivo para el desarrollo de los SDE, ya que los productores tienen una buena imagen de los SDE hasta el momento brindados tanto por el Gobierno como por las ONGs.

Aunque si se detectarán inconformidades que desacreditan sobre todo a los entes del Gobierno. Tal fue el caso de AsoMujer Bratsi las cuales esperaron dos años para recibir la capacitación del INA. ABACO el cual considera inconveniente el horario y el cupo brindado por esta misma institución. AMUNTA que ve con recelo la asesoría técnica del funcionario del MAG, al ser esta persona difícil de contactar. UCANEHU y ABACO los cuales no ven responsabilidad en los funcionarios del CNP con el programa Reconversión Productiva y la mala intervención de JAPDEVA con sus paquetes de agroquímicos en áreas de cultivo orgánico.

c. Características de CoopeRio RL

El conocimiento de las cooperativas se reduce a CoopeRio RL³⁹, pues las otras dos cooperativas están inactivas .

En vista de lo anterior se presenta en el Cuadro 4.3 el resumen de los datos de CoopeRio RL..

³⁹ Ver Organigrama en anexo 4.2

Cuadro 4.3

Características de CoopeRio RL.

Cooperativa fundada en 1997, actualmente cuenta con 36 asociados. Se dedica a la actividad agropecuaria de siembra y comercialización de plátano⁴⁰.	
Volumen de venta	1000 kg por semana.
Mercado	Pozuelo SA, Caminos del Sol SA y Yuca Tica SA. Internacional .USA y Europa
Acuerdo legal	No existe, solamente compromiso de palabra.
Valor agregado	Transporte FOB y transporte nacional
Empleados directos	3 empleados directos ⁴¹ .
Apoyo con SDE	Sí, se recibió SDE. Sin programación de apoyo a corto y mediano plazo.
Ente financiero del SDE	Gobierno
Instituciones gubernamentales proveedoras del SDE	MAG, CNP y JAPDEVA ⁴² .
Tipo de SDE brindado	Asesoría.
Percepción del servicio	Relativamente útil, al ser de corta duración.

Fuente: elaboración propia en base a la entrevista.

⁴⁰ Ver organigrama en anexo 2

⁴¹ Antes de las inundaciones contaba con 8 empleados.

⁴² No preciso en que consistió los SDE.

Importante es rescatar el interés del movimiento cooperativo, por desarrollar una estrategia de desarrollo territorial, con la cual se espera rescatar el trabajo generado desde las cooperativas, para establecer una agenda participativa de integración, con la cual se logre establecer las necesidades cooperativas de la Región Atlántica y proponer soluciones a las mismas.

Con lo anterior, se buscará la efectividad por parte de los funcionarios guías, la generación de redes de cooperación entre las personas, las organizaciones y las instituciones.

De igual forma, los participantes de la Primera Reunión Regional Atlántica, celebrada el 4 de noviembre del 2005 en Limón, a la cual asistieron 35 líderes cooperativos de los 50 convocados, plantearon la necesidad de apoyo para la organización empresarial de las cooperativas y la facilitación de herramientas técnicas para el desarrollo de las mismas.

Siendo esto un punto de referencia para dar a conocer el bajo nivel empresarial y organizacional de este tipo de organización, por lo menos en la región Atlántica.

Se suma a esta problemática, la falta de credibilidad por parte de los cooperativistas en los organismos cooperativos como el INFOCOOP y CONACOOOP, manifestada en dicha reunión.

d. Características de las Sociedades Anónimas (SA).

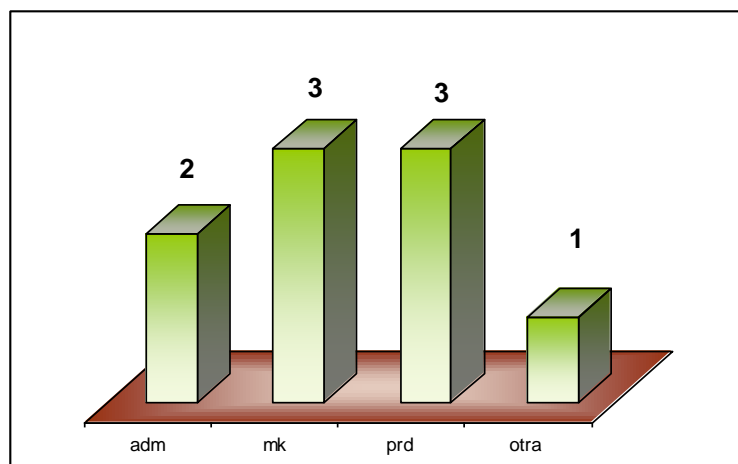
La única SA que no responde al tipo de SA encontrado en Talamanca, es YAVALA SA, las otras ocho empresas se dedican a la producción y comercialización de plátano y/o banano tradicional de exportación.

De igual forma se buscó datos de por lo menos dos de estas empresas (Agrotubérculos SA e Inversiones del Trópico SA), con el fin de detectar alguna oportunidad de brindarles SDE a este tipo de empresas pero se decidió no continuar con las entrevistas a este tipo de empresas pues sus patrones de operación son muy similares al dedicarse a una operación muy estandarizada.

d.1. Estructura empresarial

En el caso de las tres SA, la presencia de las áreas funcionales, esta en función de la actividad que desempeña cada socio, esto se muestra en la Figura 4.18.

Figura 4.18. Estructura empresarial de las SA



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Es así que en las tres SA se define el área de administración (excepto en YAVALA SA), el área de mercadeo y el área de producción. YAVALA SA identifica la

producción como el procesado de la fruta de noni, por tanto se define otra área llamada agroecología, para referirse al manejo de la plantación.

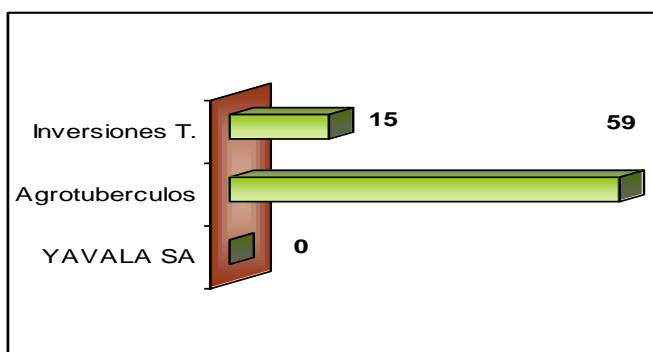
Esta división de las áreas funcionales por socio, perfila un nivel empresarial más desarrollado, en donde cada uno asume un compromiso en función de su mayor conocimiento.

Es así, que para las SA tradicionales, el mercadeo lo efectúa el socio con mayor experiencia en negociación y la administración es llevada con el fin de controlar las operaciones y visualizar oportunidades de crecimiento. La producción es asistida por ingenieros agrónomos que se encuentran en la plantación y por gerentes de planta que manejan las plantas empacadoras.

En el caso de YAVALA SA, no cuenta con el área de administración y aunque no se puede afirmar con certeza que esto influya en el crecimiento de la empresa, puede ser un factor importante que este limitando el rendimiento empresarial de la misma.

Según la Figura 4.19, únicamente YAVALA SA no cuenta con empleados, ya que los tres socios realizan todo el trabajo operativo y administrativo. Agrotubérculos SA cuenta con 59 empleados e Inversiones del Trópico SA con 15 empleados, en estas dos empresas también se reporta la subcontratación de los servicios contables y de asesoría legal.

Figura 4.19. Presencia de empleados en las SA entrevistadas



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

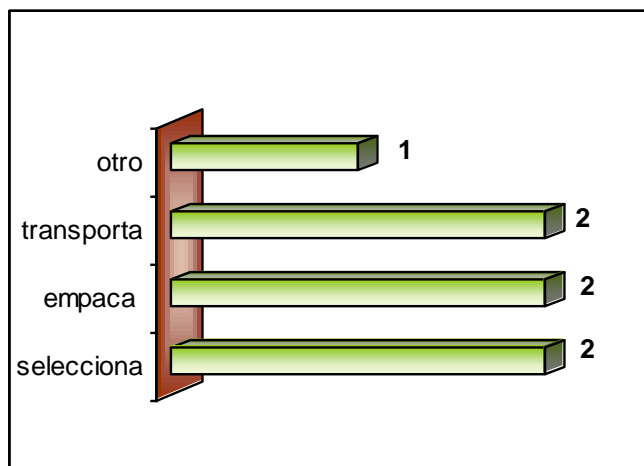
En el caso de Agrotubérculos SA, reporta empleados fijos en administración (6) y producción (53), estos últimos distribuidos entre la plantación (32) y la planta empacadora (21). Inversiones del Trópico SA, únicamente reporta 15 empleados en producción.

d.2. Estructura de producción

YAVALA SA, como se ha mencionado con anterioridad procesa jugo de noni. La planta procesadora se ubica en San José y es de categoría semi industrial, la producción de noni se ubica en la finca de uno de los socios y en caso de requerir mayor cantidad de materia prima se compra a fincas vecinas.

Como se muestra en la Figura 4.20 las tres SA dan valor agregado al producto: Agrotubérculos SA e Inversiones del Trópico SA, seleccionan, empacan y transportan (sistema FOB) el plátano o banano, siendo poseedoras tanto de la plantación como de la planta empacadora.

Figura 4.20. Valor agregado incorporado por las SA



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Además, YAVALA SA, da valor agregado (otro), al procesar la materia prima (fruto de noni) para convertirla en un producto final (jugo de noni fermentado), también selecciona, empaca y trasporta a pequeña escala.

d.3. Estructura de mercadeo

Los volúmenes de venta y los mercados nacionales e internacionales de las SA se presentan en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4.

Volúmenes de venta y mercados de las SA.

SOCIEDADES ANÓNIMAS	VOLUMEN DE VENTA	MERCADO NACIONAL QUE ABASTECE	MERCADO INTERNACIONAL QUE ABASTECE
YAVALA SA	Entre 150 a 400 botellas de 750 ml al mes	Ventas a domicilio, macrobióticas, ferias de salud y centros de salud.	No reporta.
Agrotubérculos SA	250 000 cajas de banano al año	No cuenta con clientes a nivel nacional.	Grupo Acon (70%) los cuales dirigen la exportación hacia Europa y DOLE (30%) los cuales dirigen su exportación a USA.
Inversiones del Trópico SA	1 contenedor por semana ⁴³ .	No cuenta con clientes a nivel nacional.	Coopemontecillos RL, el cual exporta hacia USA, Europa y Canadá.

Fuente: elaboración propia basado en las entrevistas.

Las dos empresas ubicadas en el sector exportador cuentan con acuerdos legales para la compra del producto por parte de sus clientes internacionales o de las empresas transnacionales.

YAVALA SA, maneja un mercado informal, el cual puede estar incidiendo en el número de botellas que venden al mes, pues reportan un intervalo de venta comprendido entre 150 y 400 botellas.

⁴³ Antes de las inundaciones del 2005, se exportada 6 contenedores por semana.

d.4. Tipos y fuentes de apoyo a las SA

Al tener los SDE poca presencia en las SA se presenta el resumen de los mismos en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.5.

Resumen de los SDE brindados como apoyo a las SA del cantón de Talamanca.

SOCIEDADES ANÓNIMAS	SDE
YAVALA SA	Si recibió apoyo por parte de la UCR (en manipulación de alimentos) y el MINAE (manejo de plantación de noni). El SDE brindado fueron asesorías en ambos casos. Según el entrevistado el apoyo lo considero útil, pues en el caso de la UCR, fue muy específico a sus necesidades de instalación del área de procesado semi industrial de noni.
AgroTubérculos SA	No ha requerido SDE.
Inversiones del Trópico SA	Si recibió apoyo por parte de Procomer, en forma de capacitación y asesoría para la exportación.

Fuente: elaboración propia basado en las entrevistas.

e. Potencialidad para la prestación de SDE

En vista de los datos recopilados hasta el momento, la valoración de la potencialidad para la prestación del servicio se hizo en conjunto para las asociaciones, Cooperio RL y las SA.

En esta sección, se considera importante determinar cual es el grado de satisfacción general que se tiene con la empresa , para detectar el interés que se tiene por la misma, así como el grado de eficiencia y efectividad con que opera el área administrativa, para determinar la dirección de los SDE dirigidos a la gestión administrativa y organizacional.

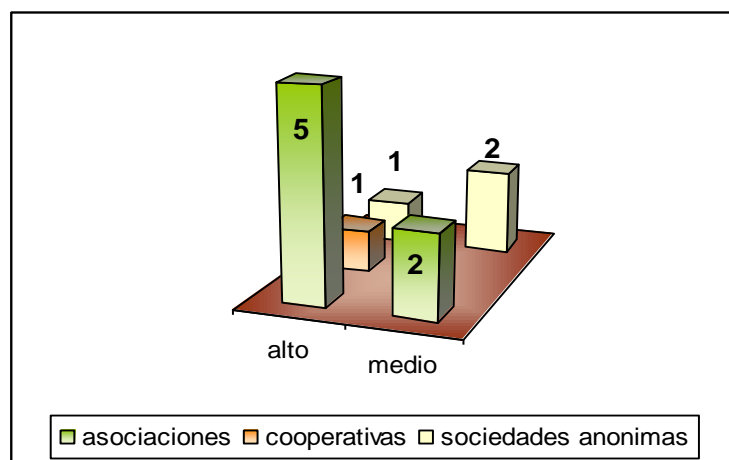
Además la determinación de problemas por parte del entrevistado, en el área de producción y mercadeo, se realizo con el fin de determinar los SDE necesarios en estas dos áreas.

Los mecanismos de entrega y los recursos monetarios con que se cuenta para el eventual pago de SDE, forman la última parte del análisis de la demanda.

e.1. Grado de satisfacción hacia la empresa

La determinación el grado de satisfacción que se tiene con las empresas se muestra en la Figura 4.21 , en donde observamos mayoritariamente un alto grado de satisfacción en las asociaciones y un grado medio en las SA. La cooperativa muestra un alto grado de satisfacción

Figura 4.21. Grado de satisfacción con sus empresas.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En el caso de las asociaciones, existen varias justificaciones para lo anterior: para AMMIAPAS y AMUNTA la justificación dada responde más que a una visión comercial, a una visión social de mejoramiento del autoestima, al darles la asociación la posibilidad de sentirse útiles y aportar a la economía familiar. Para ABACO y UCANEHU su justificación se basa en la permanencia de la asociación a través del tiempo y su aceptación entre la comunidad. APPTA considera que son la organización con real identificación de sus miembros y es la que brinda mayor aporte al bienestar de lo pequeños productores.

En AsoMujer su satisfacción media, se debe a que trabaja “por amor”, pues los ingresos solo cubre los gastos de operación y el pago del préstamo adquirido para la construcción del futuro corral. Por tanto, les gustaría lograr una mayor producción para aumentar los ingresos.

Y para AsoParaíso, la inestabilidad en el mercado con respecto al precio, no les permite tener plena satisfacción como empresa.

Para la cooperativa su justificación esta basada en el real apoyo que sienten sus socios en la organización.

En el caso de las SA su grado medio se debe al bajo volumen de venta actual, que se traduce en bajos ingresos.

Todas estas justificaciones nos lleva a visualizar dos formás de ver una empresa:

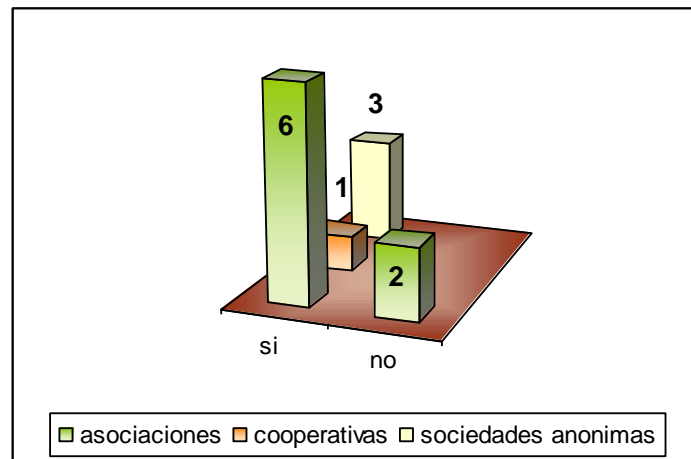
- **La empresa de economía social**, en la cual lo más importante es tener una actividad que genere ingresos (aunque sea solo para cubrir los gastos) y que permita mantenerse con trabajo.
- **La empresa de economía capitalista**, en donde lo más importante es tener utilidades monetarias.

e.2. Grado de efectividad en el área administrativa⁴⁴

Para el caso de los productores organizados, la mayoría considera que su administración trabaja de forma efectiva, a excepción de AsoMujer Bratsi las cuales consideran que necesitan organizarse mejor, principalmente en el manejo de los libros legales de la asociación y AMMIAPAS que considera necesario una mayor coordinación (ver Figura 4.22).

⁴⁴ Efectividad administrativa : grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. (19).

Figura 4.22. ¿Trabaja la administración de forma efectiva?



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Pero el término de *efectividad administrativa* en las asociaciones⁴⁵ esta mal interpretado, esto se puede notar en la justificación dada por los entrevistados, a la pregunta ¿trabaja la administración de forma efectiva?:

- ABACO: sí, porque aun se mantiene la asociación.
- APPTA sí, pero el gerente tiene un recargo de funciones.
- AMMIAPAS: sí, pero hace falta coordinación.
- AMUNTA: sí, por que no se ha presentado ningún problema hasta el momento.
- AsoParaíso: el área administrativa trabaja de forma efectiva, al tener la administradora 7 años de trabajar con la asociación, tiempo durante el cual ha sido capacitada para mejorarse en su gestión, generando confianza entre sus miembros.
- UCANEHU: sí, bajo nuestras posibilidades.

⁴⁵ CoopeRio RL y las SA no dieron justificación. Considérese además que las SA a excepción de YAVALA SA cuentan con gerente.

Por tanto, el verdadero rol de la administración es desconocido por las asociaciones.

Además, podríamos estar frente a una dificultad de gran peso para los SDE dirigidos a la gestión administrativa, ya que al considerar efectiva la administración, donde en realidad no lo es, puede desestimular la solicitud de un SDE dirigido a esta área.

e.3. Problemas manifestados en el área de mercadeo

Las respuestas a la pregunta ¿Cuál es la principal debilidad en el área de mercadeo?, se muestran en el cuadro 4.6.

Cuadro 4.6.

Principal debilidad en el área de mercadeo.

MIPYME	DEBILIDAD EN EL ÁREA DE MERCADEO
AsoMujer Bratsi	No detecta debilidad, el producto se vende bien.
ABACO	Falta de estabilidad en el volumen de compra. Precio inadecuado.
APPTA	Recargo de funciones en el gerente general
AMMUNTA	No detecta debilidad.
AMMIAPAS	No hay más mercados, solo se cuenta con un vendedor y las socias no quieren dedicarse a vender.
AsoParaíso	Precio inadecuado del comprador (DOLE)
UCANEHU	Falta de estabilidad en el volumen de compra
CoopeRio RL	Producción inestable a causa de las inundaciones
YAVALA SA	Falta impulso publicitario al producto.
Agrotuberculos SA	Desconoce el área de mercadeo.
Inversiones del Tropico SA	Desconoce el área de mercadeo.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

De la información anterior, se puede desprender que la principal debilidad es la falta de conocimiento y aplicación de herramientas técnicas de mercadeo y el bajo poder de negociación de los grupos, a excepción de APPTA la cual cuenta con el gerente general y con el área de otros proyectos para desarrollar su mercado, pero aun así, hay un sobrecargo de funciones.

Además, la labor de mercadeo en la mayoría de las asociaciones es efectuada por el presidente de la Junta Directiva y en las SA se desconoce por completo del tema.

Sumado a estas debilidades se puede agregar el bajo conocimiento en temás relacionados al mercadeo con que cuentan los miembros de las Juntas Directivas.

e.4. Problemas manifestados en el área de producción

En cuanto al área de producción el cuadro 4.7 resume la principal debilidad de los productores organizados según los entrevistados:

Cuadro 4.7

Principal debilidad en el área de producción.

ASOCIACION	PRODUCCION
ABACO	No se preciso, ya que la producción se hace de forma independiente por el asociado y no se brinda ningún tipo de apoyo en campo.
APPTA	Grandes distancias entre productores.
AMMIAPAS	Falta de especialización de toda la mano de obra, ya que a algunas del grupo les falta habilidad para el corte del plátano.
AsoMujer Bratsi	Baja producción.
AMUNTA	No es detectada.
AsoParaíso	Inestabilidad en la producción, esto afecta la determinación de ventas.
UCANEHU	Productos alternativos al banano y plátano no son comercializados por el momento.
CoopeRio RL	No es detectada
SAs	No es detectada

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

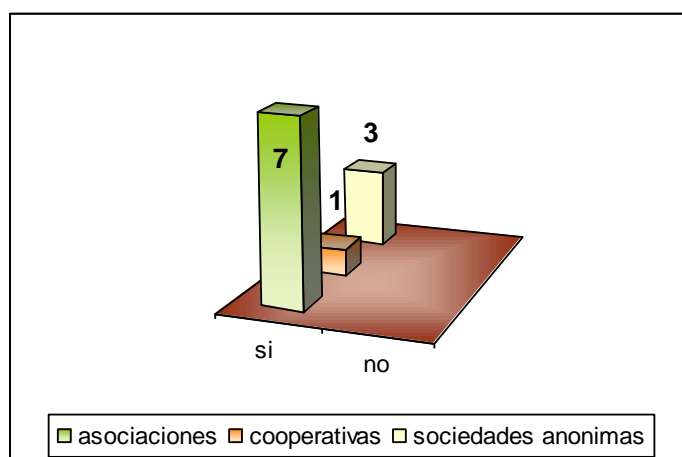
Interesante es hacer notar que no se reportan debilidades en el aspecto agronómico; en el caso de las SA tradicionales y APPTA, lo cual puede deberse a que cuentan con un ingeniero agrónomo que asiste las plantaciones.

En los otros casos no detectados refleja una importante debilidad en el área de producción: falta de control de la producción al no haber registro de producción, ni asistencia profesional en campo.

e.5. Conocimiento de las regulaciones de ley y certificaciones

Punto a favor, se detecta en el conocimiento general de las regulaciones de ley a nivel nacional (permiso de funcionamiento del MSP) y en su certificación orgánica en aquellos casos en que el cliente lo exija (ver Figura 4.23).

Figura 4.23. Conocimiento de regulaciones y certificaciones



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

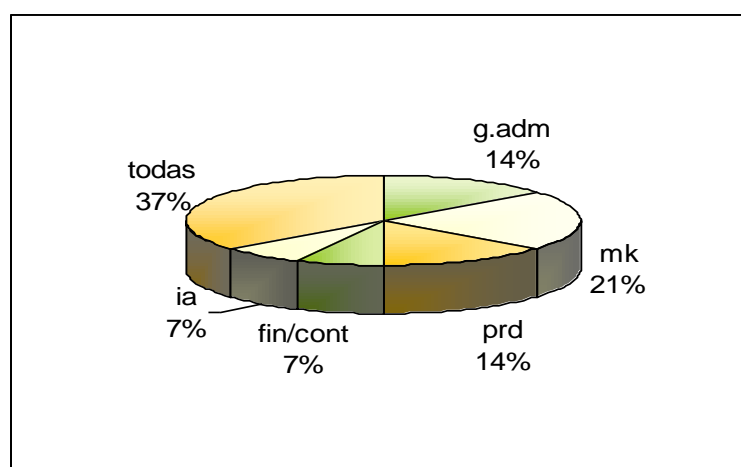
Con respecto a las regulaciones de ley hay que considerar que no se evaluarán otros tipos de regulaciones, a saber: inscripción en el seguro social, inscripción en tributación directa e inscripción en el seguro de riesgos del trabajo, las cuales son obligatorias para todas las empresas.

Las certificaciones orgánicas, han sido un logro alcanzado gracias al financiamiento de ONGs, en el caso de UCANEHU, el cual cuenta con certificación en varios productos, sólo aplica actualmente la certificación del banano para comercializar con su cliente.

e.6. Área funcional de la empresa donde se solicitaría un SDE

Dirigiéndonos a las áreas funcionales de las empresas, la Figura 4.23, muestra el porcentaje de los productores organizados que solicitarían un SDE, según sea el área funcional.

Figura 4.24. Solicitud de SDE según área funcional.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Vemos la necesidad del 37% de los productores de recibir SDE en todas las áreas funcionales, pudiendo ser un reflejo de la carencia general de conocimiento empresarial con que se maneja la mayoría de las empresas del cantón.

Con respecto a lo anterior, las asociaciones más consolidadas como APPTA y AsoParaíso, son las que extienden su solicitud a áreas específicas, como lo son la producción, el mercadeo y la gestión administrativa y organizacional⁴⁶, dirigido principalmente hacia las Juntas Directivas.

⁴⁶ La gestión organizacional no fue incluida en el formulario, pero es realmente importante tenerla presente para los productores organizados de Talamanca.

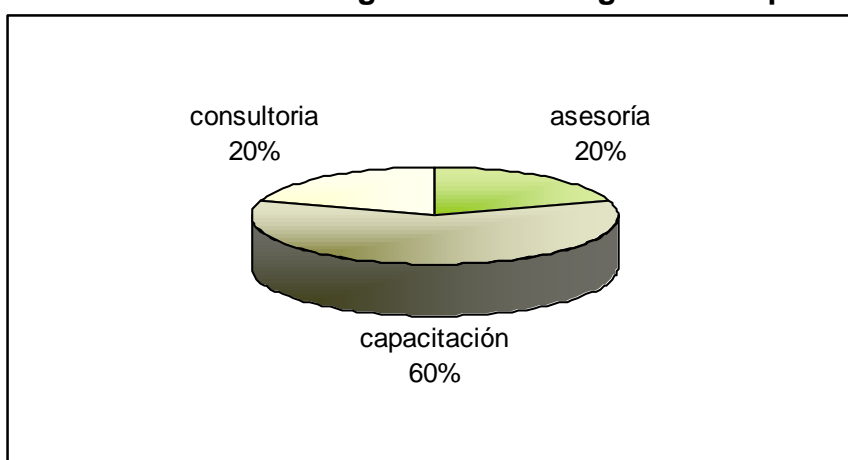
En segundo lugar se encuentra el área de mercadeo con un 21%, siendo el área más sensible observada en las secciones anteriores, por lo cual la necesidad de comercializar mejor los productos, es de primera necesidad para las MIPYMES, seguida de la producción y gestión administrativa, las cuales reportan una demanda del 14% cada una.

El área de impacto ambiental, es solicitada por UCANEHU, asociación muy interesada en el tema de certificaciones orgánicas para acceder a mercados internacionales y AsoMujer Bratsi seleccionó el área financiero/contable, pues están muy preocupadas por el correcto orden de los libros contables legales.

e.7. Determinación de los mecanismos de entrega

En cuanto a los mecanismos de entrega de SDE la capacitación obtuvo la preferencia con el 60%, seguida de la consultoría con 20% y de la asesoría con 20% (ver Figura 4.25).

Figura 4.25. Mecanismo de entrega de SDE escogido como primera opción.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

El favoritismo manifestado por la capacitación puede deberse a dos razones: la familiaridad de los productores de recibir este tipo de servicio por parte del gobierno o las ONGs y la necesidad de los miembros de empoderarse de conocimiento que ellos ven necesarios para mantener su empresa.

En el caso de la consultoría, se manifiesta como la solución al estancamiento general que sufren asociaciones como ABACO y AsoMujer Bratsi. La asesoría se ve como una forma específica de solucionar un problema específico en el caso de YAVALA SA y CoopeRio RL..

Por tanto, el mecanismo de entrega que se dirija hacia las MIPYMES debe ser parte de una solución integral, que dirija el SDE a la mejor solución de los problemas que enfrentan este tipo de empresas.

Es por ello, que en el cuadro 4.8 se presenta una propuesta que combina los SDE y las áreas funcionales básicas de una empresa.

Cuadro 4.8

Matriz de combinación de los SDE y las áreas funcionales.

MECANISMO DE ENTREGA AREAS FUNCIONALES BASICAS	Capacitación	Asesoría	Consultoría
Todas			APLICAR
Administración	APLICAR		
Producción	APLICAR		
Mercadeo		APLICAR	

Fuente. Elaboración propia en base a la información analizada

Los casos que requieren de la consultoría, son aquellas MIPYMES que necesitan un diagnóstico general de su actividad, con el fin de determinar cuales son los problemas principales que entorpecen el desarrollo empresarial y contar con una guía profesional que dirija el cambio, para que este se efectue de forma eficiente, considerando que parte del éxito, depende de la capacidad de la organización en aceptar el cambio.

La capacitación puede ser aplicada en las áreas de administración y producción, ya que se necesita que los dueños de las MIPYMES conozcan sobre el tema de la administración, pues son ellos quien deben de mantenerse dentro de la organización en el corto, mediano y largo plazo, logrando el desarrollo empresarial de la misma.

El área de producción es llevada a cabo (en el caso de las asociaciones y cooperativa), por los mismos dueños de las organizaciones, por tanto capacitarse en temás que les ayuden a mejorar los rendimientos y a disminuir los costos de producción, en armonía con el ambiente, es una necesidad de todos los miembros.

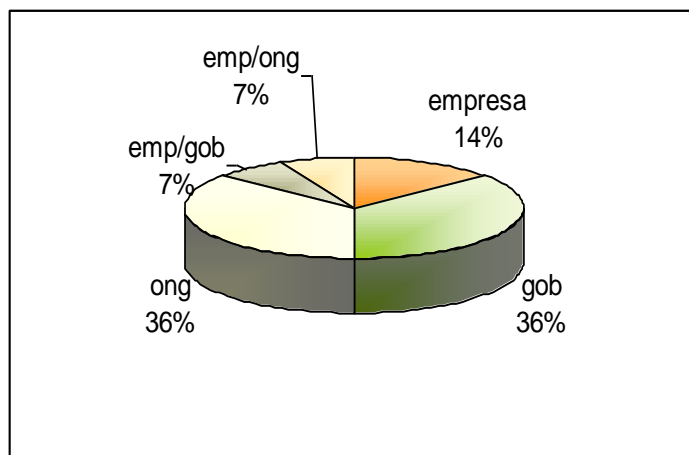
Finalmente, en el área de mercadeo podría ser de mejor aprovechamiento, la asesoría, ya que este tipo de servicio podría consolidar el mercado actual, canalizar el mercado hacia nuevos y mejores clientes y brindar experiencia profesional en el manejo de esta área dentro de la empresa.

Además debe de considerarse que para mantener un exitoso mercadeo en una MIPYME, se necesita de por lo menos una persona creativa y responsable, que pueda recibir asistencia en el tema para que logre los objetivos de esta área, ya que en ninguna empresa todos sus dueños manejan este complicado mundo de mercadear bienes de producción.

e.8. Determinación de los recursos monetarios disponibles para el pago de un eventual SDE

Analizando la forma de pago por un eventual SDE desde el sector privado, se tiene que el gobierno con 36% o las ONGs, también con 36%, serían la principal fuente de financiamiento del servicio (ver Figura 4.26).

Figura 4.26. Fuente de financiamiento de un eventual SDE.



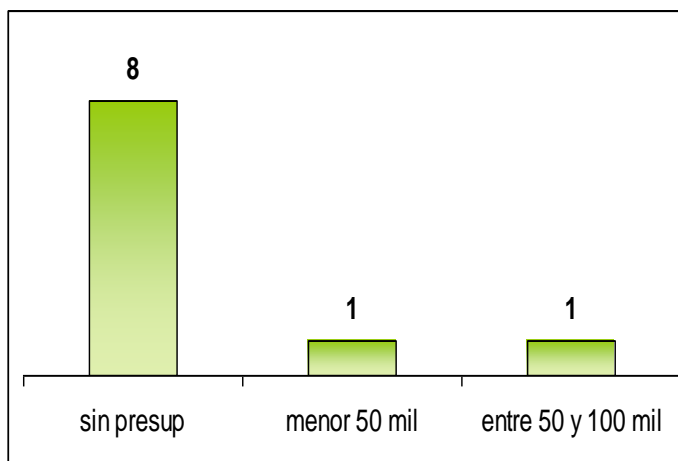
EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En el caso del 14% proveniente de la propia empresa, uno de las dos asociaciones manifestó que aunque la empresa financiaría dicho servicio ahora no cuentan con presupuesto para ello.

Siguiendo con este análisis, la Figura 4.27, determina que 8 productores organizados no disponen de presupuesto para el pago de SDE. Una SA sólo cuenta con un presupuesto menor a 50 mil colones para este fin y UCANEHU manifiesta que podría contar con un monto entre 50 mil y 100 mil colones, para pagar el servicio.

Figura 4.27. Presupuesto disponible para suplir por cuenta propia el SDE (el número indica la cantidad de organizaciones).



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En todo caso, la posibilidad de pago por parte de las MIPYMES es prácticamente nula, por lo tanto, la canalización de SDE hacia el cantón deberá ser suplida por el sector público o basada en proyectos de ONGs que permitan brindar SDE gratis.

Ahora bien, conociendo la situación y las necesidades en SDE de las MIPYMES del cantón de Talamanca, se podrá dirigir la atención a las instituciones y organizaciones que brindan SDE al sector de MIPYMES.

C. OFERTA DE SDE POR PARTE DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

Como se ha mencionado en la metodología la oferta se divide en sector público y privado, dentro de los cuales se definió la clasificación en : Proveedores (PR), Facilitadores (FC) y Proveedores/Facilitadores (PR/FC).

Dentro del **sector público** se incluye los ministerios, instituciones autónomas, instituciones del movimiento cooperativo y universidades públicas.

Los cuales cuentan con presupuestos parciales o totales provenientes del estado, lo que les confiere un grado de manejo administrativo/financiero más complejo que las organizaciones del sector privado, ya que las normativas para el manejo de dineros públicos son complicadas al estar dentro de un aparato burocrático-ineficiente.

Además este sector esta obligado a cumplir con procedimientos administrativos para la ejecución de proyectos y programas, que en el caso del cantón de Talamanca, ubicado en una zona rural, hace que la eficiencia de algunas instituciones disminuya aun más, pues dependen de las decisiones provenientes del órgano central o regional. Tales son los casos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Consejo Nacional de Producción (CNP), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).

El **sector privado** esta conformado por organizaciones con fines de lucro, como las empresas privadas y por organizaciones sin fines de lucro, como las fundaciones, asociaciones, centros de cooperación internacional, organizaciones religiosas, cámaras, redes y algunas instituciones de enseñanza superior privadas.

Las organizaciones sin fines de lucro buscan el bienestar social y económico de los grupos que apoyan, sin embargo, debe de considerarse que el costo de sus

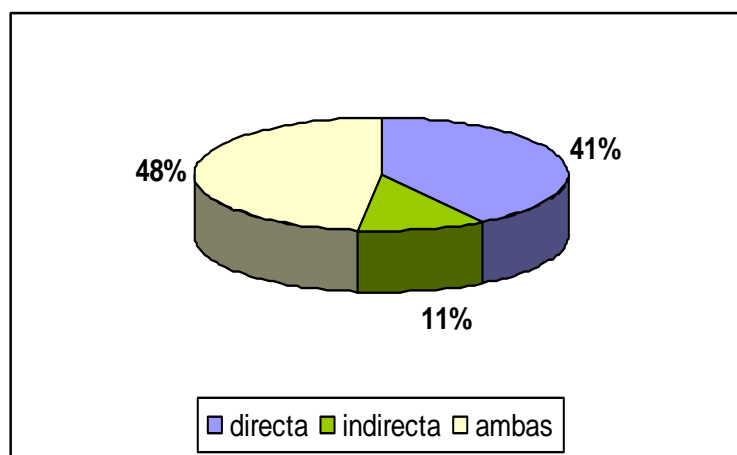
servicios, esta en función de su mercado meta, y no es correcto pensar que todas estas organizaciones son de “beneficencia”⁴⁷.

1. FORMA DE CAPTACION DE LA DEMANDA

Ahora bien, la forma por la cual la demanda de SDE es captada por la oferta, será llamada “forma de captación de la demanda” (FCD), la cual puede tener tres vías: directa, indirecta o ambas.

La Figura 4.28, muestra la distribución de la oferta de SDE estudiada en la muestra, según sea el FCD.

Figura 4.28. Forma de Captación de la Demanda (FCD).



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

⁴⁷ Beneficencia: Conjunto de servicios cuyo fin es socorrer a las personas que no pueden pagar su asistencia médica, etc. (Diccionario Enciclopedico, OCEANO. 1997)

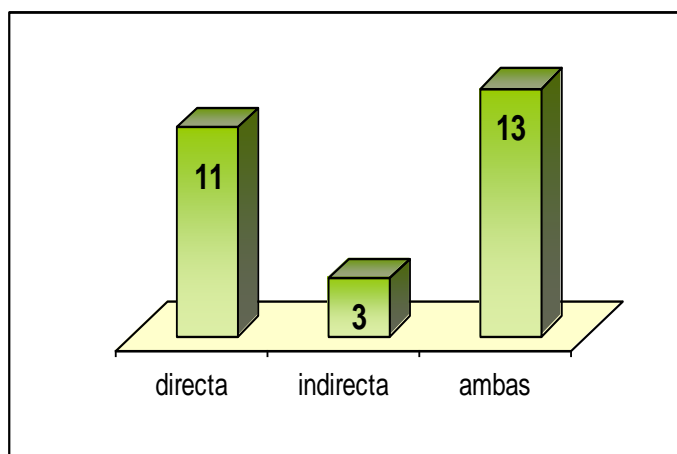
El 11% de la oferta capta la demanda de forma *indirecta*, para lo cual el SDE es brindado a las MIPYMES luego de que una tercera institución u organización interfiere en el proceso.

El 41% de los oferentes de SDE captan la demanda de forma *directa*, esto quiere decir que las MIPYMES hacen la solicitud directa de SDE, ya sea por medio escrito o personal.

El 48% de la demanda es captada de *ambas* formas, en donde las MIPYMES reciben el SDE ya sea por que ellas mismas lo solicitan, o por que los técnicos de las instituciones u organizaciones los visitan para determinar las necesidades del servicio, o por la intervención de un tercer actor que interfiere para hacer llegar el servicio hasta las empresas.

Continuando con la evaluación del FCD, se muestra en la Figura 4.29, la distribución según el número de oferentes.

Figura 4.29. FCD según número de instituciones u organizaciones.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Los once (11) oferentes que captan la demanda de forma directa son las tres Cámaras, la Empresa Privada el IDA y las ONGs: Red de Organizaciones Campesinas, Indígenas, no Gubernamentales y Sociales con Proyectos Alternativos de Desarrollo Rural (COPROALDE), Asoc. Corredor Biológico Talamanca- Caribe (ACBTC), Asoc. Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana (ACICAFOC) y Instituto Humanista de Cooperación con los países en Desarrollo de los Países Bajos (HIVOS).

Esto responde a la dinámica de cada grupo en donde los intereses económicos de ofrecer SDE como forma comercial guía a las Cámaras y a la Empresa Privada; el interés de cumplir con una misión ambiental y/o social guía a las ONGs y finalmente los objetivos que cumple el IDA, de propiciar el desarrollo rural por medio de la asignación de parcelas a campesinos, hace que exista un proceso de encadenamiento desde el momento en que se le asigna la parcela hasta el momento en que se solicite un SDE.

Entre los trece (13) oferentes que captan la demanda de forma directa, como indirecta tenemos a los Ministerios e Instituciones del Gobierno y a las Universidades Públicas.

Para los casos del MAG, CNP, JAPDEVA, FODELI, IMAS o el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)⁴⁸, los técnicos existentes en la zona visitan a los productores, como parte de la dinámica de su ministerio o institución o reciben solicitudes de otras instituciones o ministerios para que se tramite un SDE a una MIPYME específica.

La forma indirecta de captar la demanda por parte del sector público antes mencionado responde a la especialización de cada institución por sectores de atención, esto implica que la necesidad manifestada por alguna MIPYME será remitida a la institución pertinente. En donde el MAG, se especializa en el área agronómica, el CNP

⁴⁸ Ocasionalmente el Procomer, realiza giras en la región para detectar empresas con potencialidad para exportar. Jason Soto Gram, técnico del Procomer Regional (comunicación personal).

en desarrollo organizacional, calidad e inocuidad agroalimentaria, mercadeo y agroindustria, el MEIC en el sector industrial, comercial y de servicios, JAPDEVA cuenta con tres áreas de acción: agropecuaria, agroindustrial y gestión administrativa, FODELI aun no tiene actividades operativas, pero pretende atender el área agropecuaria, agroindustrial, comercial y de servicios y el IMAS atiende al sector de la población que se encuentra en pobreza extrema.

En los casos del INA, Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP), su oferta es brindada cuando la MIPYME solicita de forma directa los SDE o por la solicitud proveniente de otras instituciones u organizaciones para efectuar un SDE a una MIPYME específica.

En el caso de las Universidades Públicas: Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Universidad de Costa Rica (UCR) y Universidad Nacional (UNA), su FCD, responde a la dinámica de las mismas, de ser poseedoras de recurso humano especializado y poseer programas de extensión universitaria, como parte de su oferta institucional, con lo cual se ejecutan convenios⁴⁹ y proyectos de transferencia⁵⁰ de SDE hacia las MIPYMES, generalmente en coordinación con otras instituciones del Estado, pero también de forma directa a las empresas si estas lo solicitan, como sería el caso de los servicios brindados por el Centro de Investigación en Gestión agroindustrial (CIGA) del ITCR; Centro de Investigación en Protección de Cultivos (CIPROC); Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA), ambos de la UCR.

Dos organizaciones que captan la demanda de forma indirecta es el Centro Agronómico Tropical de Enseñanza Superior (CATIE) y la Corporación Bananera Nacional (CORBANA), ya que su tipo de apoyo en SDE, suele ser de gran impacto social y ambiental, por lo tanto los proyectos o programas que dirige a las MIPYMES

⁴⁹ Cabe citar por ejemplo, el Convenio de colaboración IDA-TEC, firmado por el Presidente Ejecutivo del IDA, Gerardo Vargas y el Rector del Instituto Tecnológico, Eugenio Trejos, el cual es una alianza estratégica por dotar de asesoría a los parceleros que se destacan con sus empresas. (43).

⁵⁰ Por ejemplo, la capacitación brindada por la UNA en producción ganadera de bajo impacto ambiental. (69).

son el resultado de convenios con el gobierno o con entes financieros externos, con el fin de realizar investigación.

La tercera organización que capta la demanda de forma indirecta es VREDESEILANDEN (VECO-CR), pues esta ONG optó por una forma de trabajo no directa mediante la cooperación con las organizaciones contrapartes costarricenses, como COPROALDE.

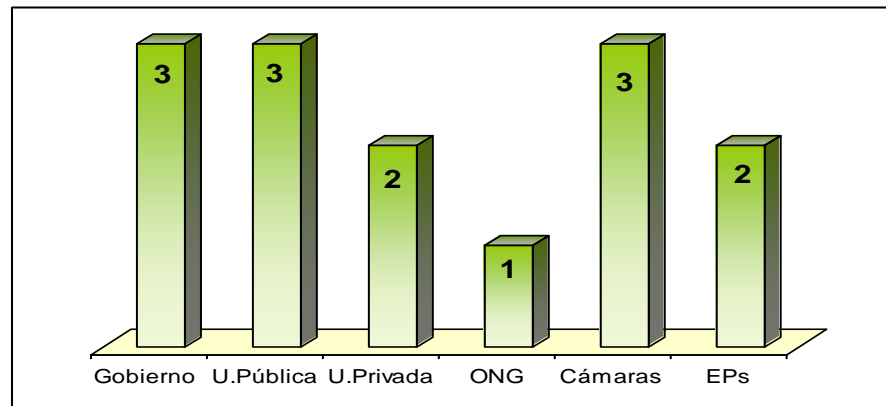
2. PROVEEDORES (PR)

Los PR son instituciones u organizaciones que “proveen” SDE a las MIPYMES como parte de su oferta de servicios, en los casos de ministerios, instituciones u organizaciones que despliegan sus operaciones en varias áreas, o como única oferta de servicios, en los casos de organizaciones que se formaron con este solo propósito.

a. Composición de la muestra

La composición de los PR se muestra en la Figura 4.30.

Figura 4.30. Tipos de PR de SDE.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La oferta por parte de PR, esta dominada por el Gobierno (3), la U. Pública (3) y las Cámaras (3), seguidas de las U. Privadas (2) y las empresas privadas (EPs) (2).

La organización no gubernamental (ONG) presente en el cantón es COPROALDE, la cual se dedica entre otras cosas, a brindar capacitación a agricultores bajo la modalidad “ de campesino a campesino”, lo cual es una forma de transmitir conocimiento entre campesinos.

Con respecto, a la oferta brindada por las EPs, esta seria de mayor presencia si se cuantificaran todas las personas física o jurídicas, que actualmente operan en el país⁵¹.

En cuanto a las Universidades tenemos a la UCR, ITCR y UNA entre las Públicas; el CATIE y el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) entre las Privadas.

⁵¹ Solo en la guía telefónica del 2006, se ubicaron 25 firmas de asesores y 65 firmas de consultores. Los cuales ofrecen asesoría y consultoría en aspectos tributarios, contables, computacionales, legales, ambientales, investigación de mercado, negocios, salud ocupacional y recursos humanos.

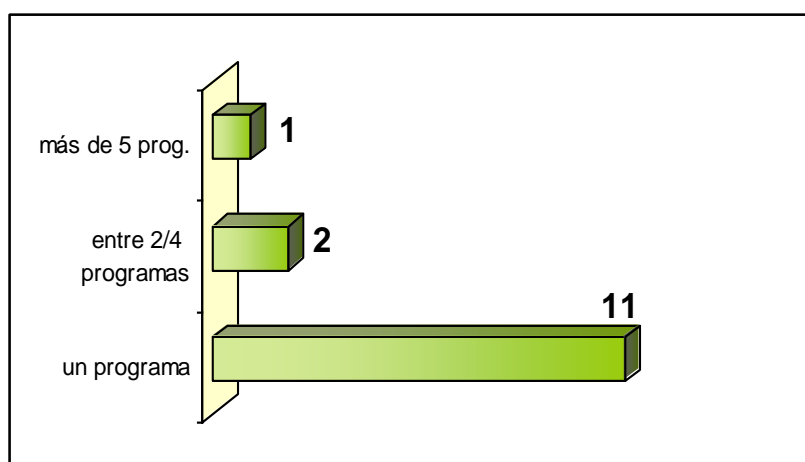
Las Cámaras cumplen varias funciones dentro del tejido civil, ya que son creadas para defender los intereses del sector que representan, pero también adoptan dentro de su oferta de servicios, capacitaciones, asesorías, seminarios, talleres, con el fin de brindar herramientas que apoyen el crecimiento del sector. En este caso se detectó la Cámara de Industria (CI), Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA) y la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), las cuales apoyan al sector industrial y agroindustrial.

Para finalizar la composición de la muestra, tenemos que el gobierno está presente solo como PR con la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), CORBANA y JAPDEVA. En donde las dos primeras son entes públicos de carácter no estatal y la tercera es una institución autónoma creada para el Desarrollo de la Región Atlántica.

b. Programas de SDE

En la Figura 4.31 se muestra el número de programas y el número de PR que ofrecen SDE a las MIPYMES en general.

Figura 4.31. Número de programas de los PR



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La CI, es la única organización que ofrece “más de 5 programas”, esto debido a que cuenta con gran experiencia (fundada en 1949) y con una sólida estructura organizacional.

Esta Cámara además de tener función política, cuenta con programas en Desarrollo de Capital Humano, Competitividad y Medio Ambiente, el Instituto de Excelencia Empresarial (IEE)⁵², Asesoría Técnica en la Industria y Proyectos de Desarrollo, para lo cual cuenta con su propio equipo técnico especializado.

Lamentablemente esta Cámara solo dirige su atención al sector industrial, dejando de lado al agropecuario, además sus servicios son brindados luego de un desembolso de dinero.

Entre las dos (2) instituciones que tienen de “2/4 programas” se cuenta al ITCR, con el Centro de Investigación en Gestión Agroindustrial (CIGA), el Programa de Incubación de Empresas y los Convenios de Cooperación (con el IDA y el INFOCOOP) y la UCR con su “Ciudad de Investigación”, dentro de la cual encontramos al CIA, CITA y el CIPROC.

Los demás PR reportan solo un programa de SDE (ver cuadro 4.9).

⁵² El IEE, aglutina las actividades de capacitación, servicios de asesoría, Programa y Premio a la Excelencia. Dentro del IEE el programa de capacitación brindo 35.7 millones de colones en el periodo 2004-2005. (informe de la Tesorería). (50).

Cuadro 4.9

Proveedores de SDE con un solo programa.

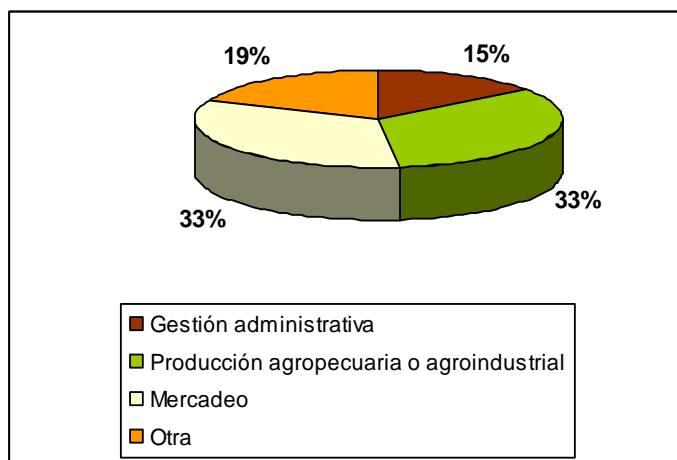
PROVEEDOR	PROGRAMA
JAPDEVA	Departamento de Asistencia Técnica, subordinado a la Gerencia de Desarrollo, en donde se cubre el área agroindustrial, agropecuaria y de gestión empresarial.
Procomer	Cuenta con el Programa Creando Exportadores, dentro del cual se brinda capacitación y asesoría para la exportación.
UNA	La Escuela de Ciencia Agrarias brinda SDE en función de la disponibilidad de sus profesores, con los cuales crean proyectos de investigación y extensión.
COPROALDE	Brinda SDE en la modalidad “de campesino a campesino”
CNAA	Cuenta con una unidad de capacitación y formación en temás de calidad e inocuidad para el sector agropecuario.
CACIA	Brinda cursos y seminarios relacionados al tema de la industria alimenticia.
INCAE	Cuenta con el Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles, el cual ofrece una plataforma de información vía Internet y servicios de asesoría y consultoría en mercadeo.
CATIE	Cuenta con la Unidad de Proyectos, en donde se elaboran proyectos de investigación, en coordinación con organizaciones donantes
Empresa priv. sin fines de lucro	Cuentan con programas de capacitación en diversas áreas funcionales. CEGESTI, también brinda asesoría
Empresa priv. con fines de lucro	Brinda SDE según sea su área temática.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

c. SDE por área funcional

Considerando el área funcional a la que se dirigen los PR, mostrada en la Figura 4.32, la distribución porcentual presenta pocas diferencias.

Figura 4.32. Área funcional a la cual se dirigen los PR



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

En donde, el área de mercadeo y producción agropecuaria o agroindustrial es cubierta cada una por el 33% de los PR, seguido del 19% en otra área y finalmente un 15% en gestión administrativa.

En “Otra” área ubicamos, a la CI, CNAA y CACIA, que brindan SDE en impacto ambiental, certificaciones de calidad, recursos humanos, inocuidad y calidad de los alimentos, también entra en este grupo el Centro de Gestión de Tecnología Industrial (CEGESTI), cuya oferta incluye temás como desarrollo integral sostenible, gestión financiera, monitoreo de costos, desarrollo organizacional, planificación estratégica, gestión de la innovación y cooperación internacional.

Las Eps con fines de lucro influyen el tema financiero/tributario.

Nótese que el 15% del área de gestión administrativa solo es cubierto por JAPDEVA (quien indico que actualmente no tiene personal en esta área, ya que la encargada del mismo fue trasladado a otro departamento y que duda que se abra una plaza para solventar el faltante); el ITCR (a través de los convenios de cooperación canaliza asistencia en esta área a través de prácticas de especialidad, que tienen la desventaja de ser muy específicas) y las Eps que ven una oportunidad de desarrollar SDE en función de la demanda actual del mercado por esta área.

El 33% en producción agropecuaria y/o agroindustrial, se incluye al sector público con 5 instituciones: JAPDEVA, ITCR, UNA, UCR y CORBANA, las cuales se orientan principalmente a la investigación y transferencia de tecnología y 4 organizaciones del sector privado: COPROALDE, CI, CACIA, CATIE, las cuales se dedican a especializar al sector en el caso de las Cámaras, a solucionar problemas a través de la investigación en el caso del CATIE, o apoyar al pequeño productor en agricultura alternativa en el caso de COPROALDE.

La composición del otro 33% esta comprendida por el área de mercadeo, donde el sector público cuenta con 4 instituciones: Procomer, ITCR, UCR y UNA y el sector privado con 5 organizaciones: COPROALDE, CI, INCAE, Eps.

En cuanto al sector público solo Procomer, se especializa en mercadeo a nivel internacional, pero sus servicios están destinados a empresas que estén listas para exportar o que les falte muy poco para alcanzar la exportación.

En cuanto a las U. Públicas, el ITCR y UNA se mueven por convenios de cooperación en este tema, ya sea como prácticas de especialidad o con el establecimiento de un proyecto el cual cuenta con la asistencia de algún profesor (tal es el caso reportado por UCANEHU y el profesor Roger Martínez).

La UCR cuenta dentro del CITA con el servicio de “Estudio sobre la Conducta del Consumidor”, con el cual las empresas pueden:

Verificar si los consumidores detectan cambios en las formulaciones, o que se necesite medir la aceptación y la posible disposición a la compra de determinado producto que no está teniendo el éxito esperado en el mercado, o que se necesite determinar el nivel de satisfacción del consumidor con determinado alimento, o que se desee medir la imagen de una marca. (49).

En el sector privado el INCAE, muestra una gran especialización con respecto a este tema, al contar con el Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS), el cual es una organización sin fines de lucro, promotora de negocios y especializada en servicios de información de mercado relacionados a productos y servicios con atributos sociales y ambientales más ventajosos. CIMS ofrece aparte de los servicios de la plataforma en Internet, otros servicios como consultoría comercial e investigación de mercado⁵³.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) ofrecen capacitación en temas como “técnicas efectivas de ventas y atención al cliente para dependientes, estructura de un plan de ventas, entre otros”.

La EP con fines de lucro realizan investigación de mercado.

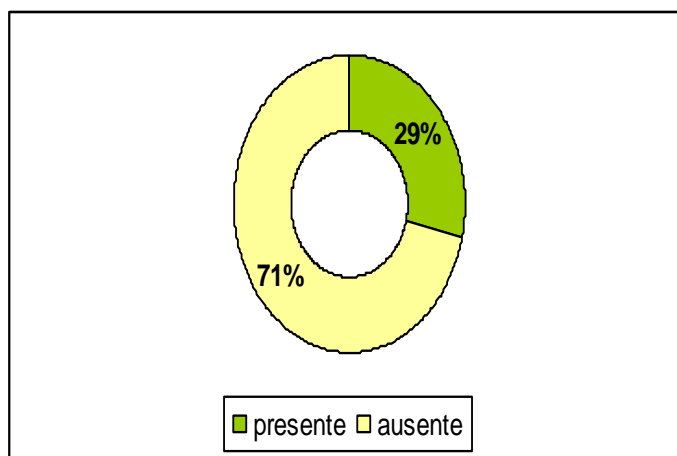
⁵³ CIMS ofrece una cobertura especial y única sobre el mercado de productos certificados por los programas de certificación de agricultura sostenible más reconocidos internacionalmente (ej. orgánicos, biodinámicos, comercio justo, Rainforest Alliance, etc). Además se encuentra amplia información sobre las tendencias mundiales en materia de regulación y política comercial y sobre aspectos relacionados a higiene e inocuidad de alimentos, responsabilidad social, requisitos ambientales, de empaque, etiquetado, de calidad, etc. CIMS ofrece también información actualizada sobre las tendencias en materia de estándares y programas de certificación de índole social, ambiental, y de higiene e inocuidad de alimentos (ej. SA 8000, EurepGap, HACCP, etc). (47).

Finalmente, COPROALDE, promocióna mercados locales alternativos, ferias, intercambios, trueques, etc⁵⁴.

d. Presencia actual de los PR en el cantón

Pasando ahora, a identificar a los PR en función de su presencia actual en el cantón de Talamanca, al momento de la investigación (ver Figura 4.33).

Figura 4.33. Presencia actual de los PR en el cantón



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La ausencia de PR (71%) en el cantón, esta conformada por 4 instituciones del sector público (JAPDEVA, CORBANA, ITCR y UCR) y 6 organizaciones del sector privado (CI, CNAA, CACIA, INCAE, EPs).

Ínteresante es hacer notar la ausencia de JAPDEVA, la cual no reportó ningún proyecto actual en el cantón, pero si se constató su intervención en el pasado, aunque

⁵⁴ Esto no es considerado un SDE.

no estuvo de acuerdo con los intereses de la asociación con quien se intentó formular un proyecto⁵⁵. Pero el encargado de la unidad de Asistencia Técnica no descarta el apoyo hacia el cantón, siempre y cuando este sea solicitado.

En tanto que la UCR, ITCR y CORBANA, pueden estar ausentes por la carencia de solicitud de SDE por parte de las MIPYMES a estas instituciones, ya sea que se desconozcan de esta oferta por o que no se cuenta con los mecanismos de promoción por parte de la oferta para dar a conocer este apoyo.

Con respecto al sector privado, su ausencia es debida a la no solicitud de SDE por parte de las MIPYMES del cantón, las cuales no acceden a estos servicios, ya que solo son ejecutados luego del pago de los mismos y como se demostró en el apartado e.8. las MIPYMES no cuentan con presupuesto para solventar estos servicios.

Además, los precios son elevados para las MIPYMES del cantón, pues solo a manera de ejemplo CEGESTI, cobra 50 dólares/hora de atención por uno de sus profesionales; FUNDES por un seminario sobre plan de ventas de 12 horas cobra 37 mil colones o por una charla sobre cierre fiscal de 6 horas cobra 17 mil colones; CACIA cobra 150 dólares, más viáticos, por impartir un taller de 5 horas sobre inocuidad alimentaria; un asesor contable en Puerto Viejo de Limón cobra 11 mil colones la hora⁵⁶.

El 29% presente, está compuesto por 2 instituciones del sector Público (Procomer y UNA) y 2 organizaciones del sector Privado (COPROALDE y CATIE).

La participación de Procomer se basa en acciones específicas de capacitación (tipo charla), en las cuales se invitan a empresas del cantón listas para exportar, con el fin de introducirlas en la dinámica del mercado internacional.

⁵⁵ La asociación en cuestión es UCANEHU la cual no aceptó el proyecto, ya que fue gestado por miembros ajenos a la Junta Directiva y el contenido del proyecto atentado contra las prácticas de agricultura orgánica que mantiene la asociación.

⁵⁶ Mainieri A. miembro de CEGESTI (comunicación personal); FUNDES (44); CACIA, Ejecutivo comercial (comunicación vía telefónica); Asesor Contable, (comunicación personal).

La UNA mantiene relaciones con UCANEHU, buscando mercados para sus productos orgánicos, mediante la intervención de un profesor.

COPROALDE ha iniciado relaciones con UCANEHU y se espera recibir apoyo en capacitación en gestión de proyectos y gestión administrativa (esta última apoyada por VECO-CR).

Esta notable ausencia de los PR, es un punto en contra, a considerar dentro de la oferta de los SDE en el cantón de Talamanca, ya que ni siquiera el sector público logra incidir con su presencia y por tanto con sus programas en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

3. FACILITADORES (FC)

Los Facilitadores (FC) de SDE, son las instituciones u organizaciones que facilitan un SDE hacia las MIPYMES, ya sea que subcontraten ellos mismos a personas físicas o jurídicas, para brindar el servicio o que faciliten el dinero para que la MIPYME contrate el servicio.

En esta investigación solo se detectó una institución del sector público (IMAS) y dos organización del sector privado (HIVOS y VECO-CR) que cumplen con esta forma de brindar SDE.

Aun así, debe de considerarse que existe el sistema bancario nacional, con su “banca de desarrollo” y un grupo de ONG, que brindan financiamiento a las MIPYMES para desarrollar sus proyectos y que en muchos de los casos, permiten financiar SDE (ver apéndice 5, tipología financiera).

a. Programas de SDE para las MIPYMES

Con respecto al IMAS, se registraron 5 programas de apoyo, los cuales no son estrictamente dirigidos a las MIPYMES, sino a personas que cuenten con la Ficha de Información Social (FIS)⁵⁷.

El detalle de los programas se presenta en el cuadro 4.9

⁵⁷ El FIS, según las entrevistadas de AsoMujer Bratsi y el mismo funcionario entrevistado del IMAS, es muy restrictiva a “extrema pobreza”, limitando muchísimo el número de personas que se benefician con los programas del IMAS.

Cuadro 4.10.

Programas del IMAS que incorporan SDE

PROGRAMA	DETALLE DEL PROGRAMA	BENEFICIARIOS EN EL CANTÓN DE TALAMANCA
Ideas Productivas	Ofrece incentivos económicos para iniciar, apoyar, fortalecer y financiar actividades productivas para jefes de familia o grupos organizados en condición de pobreza. Se combina lo productivo con la capacitación.	ninguno
Creciendo Juntas	En el componente Técnico Laboral, se plantea la incorporación de mujeres adultas en acciones formativas de capacitación técnica orientadas a brindarles las herramientas para el desempeño de un oficio que les permita su incorporación tanto a empleos formales como informales.	ninguno
Construyendo Oportunidades	Ejecuta un modelo de atención integral orientado a las niñas y adolescentes madres y embarazadas, que les permita oportunidades para el fortalecimiento personal, social y el mejoramiento de la calidad de vida. El propósito del programa se orienta a la continuidad de las adolescentes en el sistema educativo formal.	ninguno
Fideicomiso Bancredito-IMAS-Banacio/73-2002	<p>Se ofrece oportunidades de financiamiento para desarrollar su actividad productiva, por medio de un préstamo del Banco Nacional de Costa Rica y respaldado total o parcialmente por el Fideicomiso.</p> <p>El Objetivo es que las mujeres y familias en condiciones de pobreza alcancen un desarrollo social y económico sostenible, mediante el acceso a servicios financieros (préstamo) y no financieros (capacitación, asistencia técnica), para desarrollar con éxito su negocio o fortalecer sus actividades productivas.</p>	ninguno
Oportunidades de Capacitación	Está orientado a ofrecer un aporte económico a la población en extrema pobreza para promover acciones de formación y capacitación tanto individual como grupal que faciliten la superación de esas condiciones.	ninguno

Fuente: IMAS. 2004-2005. Memoria Institucional y Juan Luís Gutiérrez, psrofesional ejecutor de Sede. Limón. IMAS.2005 (comunicación personal).

Lamentablemente, ninguno de estos programas esta presente en el cantón de Talamanca, ya que el Fideicomiso no esta activo para la Región Atlántica y los demás programas son difíciles de coordinar pues la población de Talamanca esta muy dispersa y se requiere de un grupo no menor de 12 personas (con su FIS al día)⁵⁸.

Continuando con el sector Privado, HIVOS es una organización no gubernamental, financiada por los Países Bajos⁵⁹, que actúa con base a valores humanísticos. (56).

Esta ONG, trabaja con dos formás de crédito (participaciones y préstamos) y con subsidios, participa sobretudo en instituciones locales de crédito. Las actividades comerciales se financian por lo general con crédito; actividades específicas de apoyo con subsidios. En muchos casos se trata de una combinación de créditos y subsidios. Además, su regla es que no se puede obstruir estructuralmente las relaciones locales de competencia.

Aunque actualmente, HIVOS, no se encuentra ejecutando proyectos en la zona, si se registro actividad de esta ONG, con UCANEHU, apoyando la certificación orgánica, colaboró en la fundación de la Feria del Agricultor de Puerto Viejo y apoyo el proyecto de reciclaje de la misma localidad.

Además en su pagina web muestra la opción “perspectiva general del procedimiento de aplicación”, en donde las organizaciones a través de la oficina virtual de HIVOS, puede hacer una auto evaluación en línea para saber si la organización es elegible para recibir apoyo.

Vredeseilanden en Costa Rica o mejor conocida como VECO-CR, es una organización no gubernamental belga. Actualmente trabaja en 14 países de cuatro

⁵⁸ **Juan Luís Gutiérrez. Profesional ejecutor de Sede. Limón. IMAS.2005 (comunicación personal).**

⁵⁹ **Estado de Europa Occidental.**

continentes, alrededor de 120 organizaciones reciben apoyo técnico, metodológico y financiero en agricultura sostenible y seguridad alimentaria. En la región de América Latina tiene representación en Nicaragua, Ecuador y Costa Rica. (67).

VECO esta presente en Costa Rica desde 1990, con el objetivo de que las familias de los pequeños productores, mujeres y hombres, logren el derecho a vivir de la agricultura orgánica sostenible, mejorando su bienestar y el de la población.

En Talamanca, UCANEHU es la asociación meta, la cual esta próxima a recibir apoyo en SDE de VECO, canalizado por COPROALDE.

4. PROVEEDORES / FACILITADORES (PR/FC)

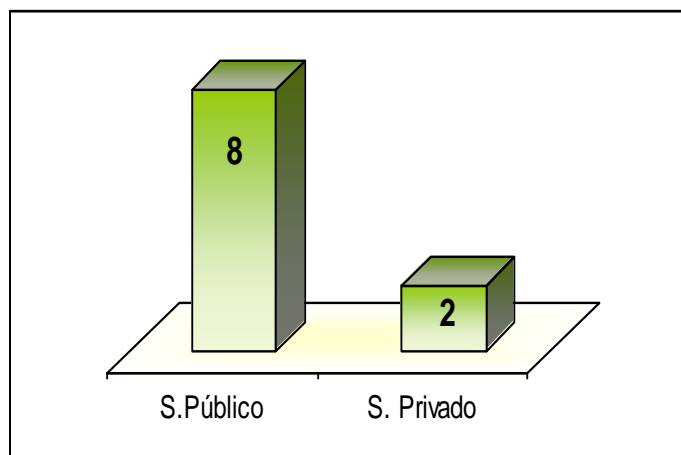
Los PR/FC son instituciones u organizaciones, que proveen SDE a las MIPYMES de forma directa, pero que también facilitan SDE, ya sea subcontratando el servicio o brindando el dinero para que el servicio sea contratado por la MIPYMES.

a. Características de los PR/ FC

En el sector público, se detectaron 8 instituciones PR/FC⁶⁰ y en el sector privado únicamente dos organizaciones (ver Figura 4.34).

⁶⁰ Dentro del sector público, existen otros ministerios e instituciones que fueron consultados para determinar su oferta de SDE, pero su resultado fue negativo (ver apéndice 9).

Figura 4.34. Número de instituciones y organizaciones PR/FC



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

De las 8 instituciones del sector público, 2 de ellas son especializadas en capacitación y asesoría para las empresas, a saber: el INA y el CENECOOP, por tanto su estructura de servicios tiende a “proveer” SDE y en los casos en que su personal técnico, no se ajuste al requerimiento específico de alguna (as) empresa (s) se subcontrata el servicio, luego de una serie de procedimientos que responden a la justa competencia entre oferentes de SDE externos.

El MAG, el CNP, el IDA y el INFOCOOP, cuentan con técnicos que brindan SDE, principalmente asesoría, pero que a través del tiempo y amparado a las políticas de disminución del aparato estatal, han desplazado este servicio a oferentes externos por limitaciones de personal o por la existencia de programas que incorporan SDE externos.

En el caso del MAG, IDA y CNP, la satisfacción de la demanda de SDE en el cantón, puede darse por los propios técnicos, por técnicos de otras instituciones que ellos remiten, por programas específicos o no satisfacer completamente la demanda.

El INFOCOOP la mayor parte de las veces no puede dar la asesoría de forma directa con su personal, por lo que: dan financiamiento específico a la cooperativa para que con los recursos de crédito la cooperativa realice la contratación de dicho proceso; realizan una transferencia no reembolsable para que la cooperativa, contrate un consultor que implemente el programa de asesoría o realizan un diagnóstico y desde el INFOCOOP se da el apoyo a través de subcontratación.

Las últimas dos instituciones son el MEIC y el FODELI. En donde el MEIC apenas ha iniciado su labor en Julio del 2005, con el programa Creapyme y sus técnicos realizan un diagnóstico de las empresas para determinar sus necesidades de SDE, luego de lo cual se subcontrataran estos servicios a oferentes externos que cumplan con los requisitos solicitados por este ministerio

FODELI, es un Fondo proveniente del III Programa de Ajuste Estructural y tiene como objetivo propiciar el desarrollo de la provincia por medio de la capacitación de ciudadanos limonenses en escuelas de enseñanza superior y con pequeños créditos (reembolsables y no reembolsables) a micro empresarios. Este Fondo se encuentra en la fase final de su planificación estratégica, pero se tiene contemplado contar con un grupo de técnicos que coordinen y asesoren a los microempresarias, pero también se piensa en la facilitación de dinero para que el microempresario solvete su necesidad de SDE⁶¹.

Dentro del sector privado, las dos organizaciones detectadas son ACBTC⁶² y ACICAFOC⁶³, las cuales cuentan con técnicos que asisten a las MIPYMES, pero también subcontratan los servicios, cuando su personal técnico no esta capacitado en

⁶¹ José Luis Castillo. "Director del FODELI". Limón. (comunicación personal).

⁶² **La ACBTC se constituyo para trabajar en la conservación y manejo de los recursos naturales. Es una asociación sin fines de lucro, conformada por 16 organizaciones locales. Sin embargo trabaja con al menos, 35 organizaciones locales de base (23)**

⁶³ **ACICAFOC, es una organización de base comunitaria, dinámica, que busca la integración socio-productiva local, que impulsa ecodesarrollo y el empoderamiento de las comunidades indígenas y campesinas, basados en sus experiencias, como respuesta práctica a la vulnerabilidad socio-ambiental y cultural de la región centroamericana. (45)**

un tema específico o cuando se abre un nuevo programa, y la capacidad vigente del recurso humano se ve limitada por el tiempo disponible.

b. Programas de SDE

En el caso de los PR/FC, su oferta esta compuesta por los técnicos que brindan SDE y por los programas específicos que coordina la institución u organización (ver cuadro 4.10).

Los programas específicos, en el sector público son generados como respuesta a necesidades específicas de los sectores productivos y están amparadas en políticas estatales de desarrollo de corto, mediano o largo plazo. En donde los técnicos de estas instituciones cumplen la función de transmisores y coordinadores de los programas.

Los programas específicos, en el sector privado, son generados como respuesta a necesidades específicas de los sectores productivos o sociales, en donde la organización gestora transmite y coordina el programa, los cuales tienen diferentes formas de financiamiento.

Cuadro 4.11.

Personal técnico y programas que incorporan SDE de los PR/FC

SECTOR	PR/FC	PERSONAL TÉCNICO	PROGRAMAS QUE INCORPORAN SDE
Público	MAG	3 ingenieros agrónomos en el cantón	Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible ⁶⁴
	CNP	1 ing agrónomo, 1 técnico agrónomo, 1 adm en el cantón	Unidad Técnica de Reconversión Productiva. Área de Desarrollo de Productos.
	IDA	3 técnicos en el cantón	Programa Caja Agraria. Convenio IDA-TEC
	INFOCOOP	5 ejecutivos sectoriales ⁶⁵	-
	MEIC	2 técnicos	Creapyme.
	FODELI	Sin definición	-
	INA	3 técnicos en planificación para la Región Atlántica.	Programa de Atención Especial para la Pequeña y Mediana Empresa.
	CENECOOP	Sin reporte	-
Privado	ACBTC	4 técnicos agropecuarios.	Proyecto de asesoría contable a MIPYMES.
	ACICAFOC	2 técnicos en plaza	Programa de Manejo Integrado de Ecosistemas en Pueblos Indígenas y Comunidades (MIIE).

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

⁶⁴ Este programa no ha sido ejecutado, se espera poner en marcha a partir del 2006. Ana Zita Bermudez Loria. "Encargada del componente III del Programa". Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2006. (Comunicación vía telefónica).

⁶⁵ Estos 5 ejecutivos sectoriales se ubican en el Macroproceso de Desarrollo Integral Cooperativo (DIC), los cuales brindan asistencia técnica, pero no están ubicados por región específica. Victor Garro. "Director de DIC". San José. Instituto de Fomento Cooperativo. 2006. (Comunicación vía correo electrónico)

El MAG cuenta con 3 técnicos (ingenieros agrónomos) ubicados en Talamanca, en lo que se define como Agencias de Servicio Agropecuario (ASAs), las cuales son parte del Programa Regional de Extensión. Estas ASAs están ubicadas en Cahuita, Margarita y Bratsi. Cada técnico asiste a los productores que soliciten apoyo dentro de su distrito.

La labor de los técnicos se centra en la transferencia de tecnología que se genera en los centros de investigación (UCR, CORBANA, Escuela de Agricultura del Trópico Húmedo, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, adscrito al MAG, entre otros), la asistencia técnica dentro del componente de servicio no financiero de los bancos estatales, en su modalidad de “banca de desarrollo” y servir de guía en la elaboración de estudios de factibilidad en su parte técnica.

El Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible, se espera entre en funcionamiento en el 2006 (luego de dos años de atraso). Con este Programa se espera promocionar las nuevas tecnologías de bajo costo y de fácil acceso para los productores (as) y el desarrollo de capital humano, mediante servicios de capacitación, información y asistencia técnica a los productores (33).

El CNP centra su actividad en coordinar con otras instituciones SDE para las MIPYMES y en colaborar con la elaboración del estudio de factibilidad para APPTA, en la producción de cacao orgánico, para incorporarlo a la Unidad Técnica de Reconversión Productiva.

Con respecto a Reconversión Productiva y el Área de Desarrollo de Productos⁶⁶, no se encuentro ninguna organización del cantón que actualmente estuviera beneficiada por estos programas.

⁶⁶ La Reconversión Productiva en el Sector Agropecuario (Ley N 7742 del 19 de diciembre de 1997), es un proceso mediante el cual interaccionan el recurso humano, organizacional, financiero y tecnológico, con el propósito de lograr el posicionamiento y consolidación de empresas de pequeños y medianos productores agropecuarios en el mercado nacional e internacional. (28). Este Programa financia proyectos productivos.

El Área de Desarrollo de Productos, brinda asistencia técnica a los diferentes clientes, en especialidades como: Tecnología de Alimentos, Diseño y Supervisión de Obra Civil, Ingeniería

La labor del IDA en Talamanca se centra en la solución de conflictos de tierra y al seguimiento de proyectos de cultivo de plátano (principalmente) en los ya establecidos asentamientos campesinos.

No reporta acciones con el Programa Caja Agraria, ni asistencia proveniente del Convenio IDA/TEC⁶⁷, debido a la mala solvencia de los créditos otorgados en anteriores ocasiones a los parceleros talamanqueños dedicados al cultivo de plátano, y no se crearan nuevos asentamientos, al no haber más tierra parcelaria en Talamanca

En el INFOCOOP:

... se atienden solicitudes de las cooperativas, las cuales deben canalizar a este despacho, indicando la persona que debemos contactar para identificar y clarificar la necesidad de asesoría y eventualmente de financiamiento para el desarrollo de proyectos. Conceptualizando la asistencia técnica como un programa, orientado a la mejora de un área específica de gestión de la empresa cooperativa, que se puede traducir ya en forma de un plan de reconversión productiva, o en un plan estratégico o sencillamente en un conjunto de acciones de fortalecimiento administrativo⁶⁸.

Electromecánica e Industrial, Mercadotecnia, Topografía, Ingeniería Agrícola y Economía Agrícola. (28).

⁶⁷ Programa Caja Agraria es un programa de crédito agropecuario a parceleros.(37). El Convenio IDA-TEC, firmado por el Presidente Ejecutivo del IDA, Gerardo Vargas y el Rector del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Eugenio Trejos, el cual se espera dotar de asesoría a los parceleros que se destacan. (43).

⁶⁸ Victor Garro. "Director de DIC".San José. Instituto de Fomento Cooperativo. 2006.(Comunicación vía correo electrónico)

El Programa Creapyme es impulsado por el MEIC, Ministerio de Comercio Exterior y Procomer⁶⁹ e incluye el sector comercial, de servicios e industria (no incluye el sector agropecuario). Entre los servicios que pretende ofrecer Creapyme se encuentran (36):

- Identificación de la empresa mediante el Registro de PYME.
- Apoyo en el desarrollo de ideas de negocios.
- Diagnóstico para determinar nivel competitivo de la empresa.
- Propuestas o plan de acción para atender y mejorar el nivel competitivo de la empresa.
- Asesoría en trámite de instalación de empresas y de facilitación de negocios.
- Herramientas de apoyo a la gestión empresarial.
- Apoyo en la información de acceso al crédito y servicios no financieros.
- Facilitación de encadenamientos productivos.
- Información sobre acceso a mercados internacionales y oportunidades comerciales para el desarrollo de la exportación.
- Asesoría en trámites de exportación.
- Capacitación especializada en temás de competitividad, mejoramiento de la calidad, y desarrollo empresarial para la exportación.
- Promoción de productos y servicios en mercados internacionales.

⁶⁹ Las tres instituciones, buscaran en cada zona, generar vinculaciones con otras instituciones estatales, que brindan servicios en el área de financiamiento y capacitación, con el propósito de alcanzar mayores beneficios para las regiones. (36).

Como se ha mencionado, el MEIC se encuentra elaborando el diagnóstico regional con sus dos técnicos.

El INA cuenta con tres técnicos en el departamento de Planificación, los cuales planifican por año, las capacitaciones y asesorías que recibirán las empresas que han enviado solicitudes y han pasado el diagnóstico de reconocimiento que aplica la institución⁷⁰.

Sin embargo y dependiendo de la urgencia de alguna solicitud o la presión de otra institución, el SDE puede incluirse en el año presente, aunque no haya sido determinado en la planificación anual.

Con respecto al Programa de Atención Especial para la Pequeña y Mediana Empresa, el cual es parte de la Red Institucional que fomenta el Programa Creapyme, da la posibilidad de incorporar a MIPYMES en los programas de capacitación y asesoría de forma prioritaria.

El CENECOOP es un organismo auxiliar del movimiento cooperativo costarricense que se dedica a la educación, capacitación e investigación sobre la temática cooperativa, tanto en su dimensión asociativa como empresarial. (27).

Cuenta con 10 ofertas tanto en programas como en subprogramas los cuales son cubiertos por sus técnicos.

El ACBTC tiene oficinas en San José y en Talamanca, específicamente en la comunidad de Hone Creek. Cuenta con cuatro técnicos agropecuarios los cuales colaboran con la misión del ACBTC:

⁷⁰ El diagnóstico puede ser ejecutado entre un mes o un mes y medio luego de enviada la solicitud. Omar Rey “Jefe Regional Interino de Planificación”. Instituto Nacional de Aprendizaje.2006 (comunicado vía telefónica)

Conservar la biodiversidad de Talamanca, por medio del fomento de la capacidad de las organizaciones y comunidades, para el diseño de actividades de conservación y producción sostenible (23).

Brindando asesoría y capacitación en agro ecología, manejo y conservación de bosques, pago de servicios ambientales y educación ambiental.

ACICAFOC, cuenta con técnicos que asisten programas que incorporan SDE: Intercambio y Capacitación y PYMES Rurales, pero también esta implementando el Programa de Manejo Integrado de Ecosistemas en Pueblos Indígenas y Comunidades (MIIE), el cual tiene como objetivo general alcanzar una conservación de la biodiversidad más eficaz en América Central, a través del fortalecimiento de las capacidades de las comunidades para proteger y manejar sus recursos naturales y culturales y a través de la recuperación y promoción de sus valores culturales y prácticas tradicionales sostenibles del uso de tierra, ayudando de esta manera a : (a) prevenir una mayor degradación de la tierra que amenaza los servicios ambientales, sus medios de vida y bienestar económico y (b) conservar los altos recursos de biodiversidad de la región aunque se encuentran sumamente amenazados⁷¹.

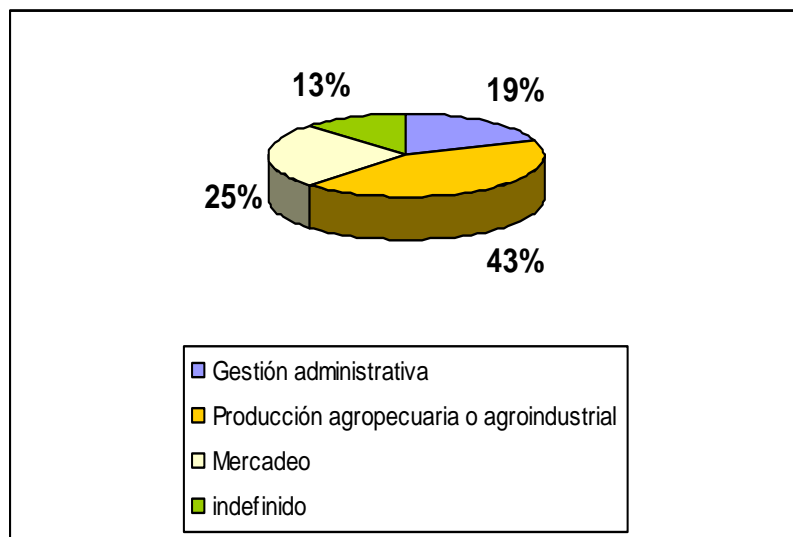
Para el MIIE se pretende contratar SDE para la sub región Talamanca-Bocas.

c. SDE por área funcional

La mayor canalización de SDE por parte de los PR/FC se da en el área de producción agropecuaria o agroindustrial (43%), seguida por mercadeo (25%), gestión administrativa (19%) y un 13% de forma indefinida, lo cual esta representado por el MEIC y FODELI, por encontrarse en fase de diagnóstico y planificación estratégica, respectivamente (ver Figura 4.35).

⁷¹ Documento del programa. (45).

Figura 4.35. Área funcional a la cual se dirigen los PR/FC



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Dentro del 43% de la oferta en producción encontramos a 5 instituciones del sector Público (MAG, CNP, INA, IDA y INFOCOOP) y a las 2 organizaciones del sector privado (ACBTC y ACICAFOC).

El sector agroindustrial es cubierto estrictamente por el CNP, INA y el INFOCOOP.

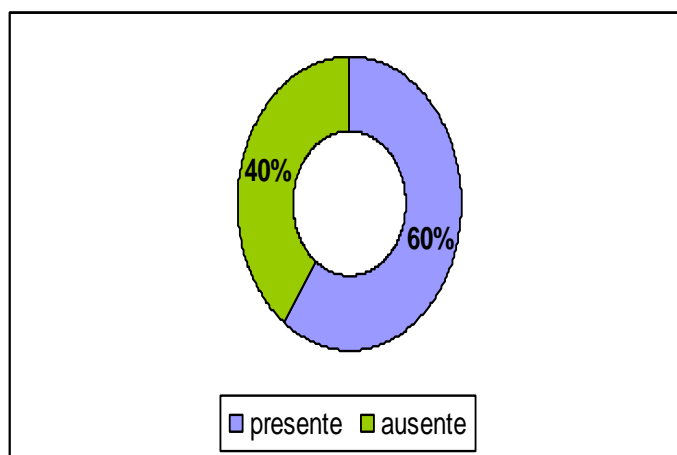
En Mercadeo se ubican 3 instituciones del sector público (CNP, INA y INFOCOOP) y ACICAFOC, en el sector privado.

El área temática de gestión administrativa es cubierta por 3 instituciones del sector público (INA, INFOCOOP y CENECOOP).

d. Presencia actual de los PR/FC en el cantón

La identificación PR/FC en el cantón de Talamanca, resultó con una mayoría presente de 60%, conformado por el MAG, CNP, IDA, MEIC, INA Y ACBTC. La ausencia de 40% esta conformada por FODELI, INFOCOOP, CENECOOP y ACICAFOC (ver Figura 4.36).

Figura 4.36. Presencia de PR en el cantón.



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La marcada presencia del sector público, responde a la ubicación de oficinas regionales en el cantón, favoreciendo el contacto entre las MIPYMES y los entes del gobierno, pero al mismo tiempo, solo se detectó un SDE concreto vigente por cada institución en el cantón:

- MAG, brindando asistencia técnica a AMUNTA.
- CNP, brinda asesoramiento en la elaboración de estudio de factibilidad para APPTA.
- IDA, brinda asistencia técnica a parceleros de plátano.
- MEIC, realiza el diagnóstico regional.

- INA, brinda capacitación a AsoMujer Bratsi en producción avícola.

En cuanto al ACBTC, su presencia es bastante marcada en el cantón, en cuanto a SDE, principalmente asesoría, ya que asiste aproximadamente a 35 organizaciones de base, incluidos los proyectos productivos (mencionados en el apartado de los productores no organizados).

La ausencia del INFOCOOP y CENECOOP, puede estar influenciada por la reducida presencia de cooperativas en el cantón.

FODELI, aun no ha iniciado funciones operativas y del ACICAFOC, puede que las MIPYMES desconozcan de esta oportunidad .

5. ACCESO A LOS SDE

Ahora bien, con el fin de perfilar los SDE hacia las MIPYMES se presenta el siguiente apartado, en el cual se clasificó a los Oferentes en función del principal elemento que debe de ser utilizado por la MIPYME para acceder a estos servicios (ver Figura 4.37).

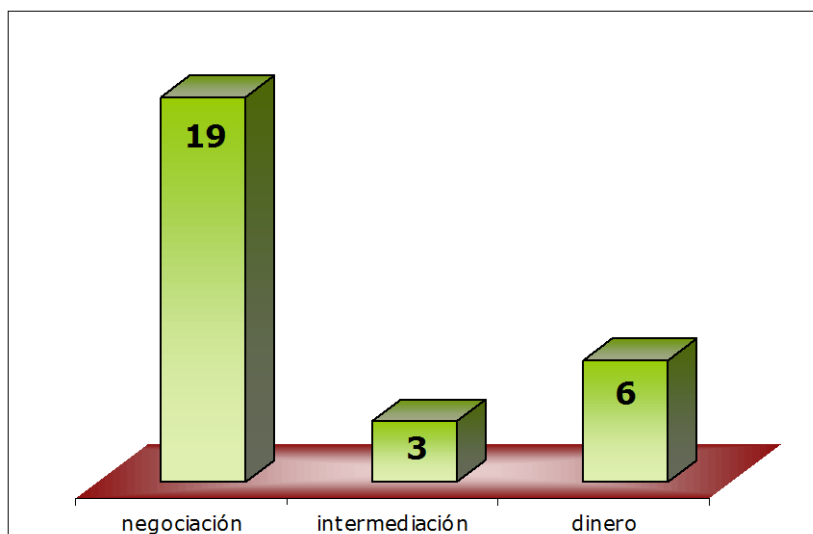
Los elementos son:

Negociación, es cuando el SDE puede ser accesado si la MIPYME solicita dicho servicio al oferente indicado, por medio de los procedimientos establecidos y fija una serie de acciones que aceleren el proceso de entrega (cartas de referencia de personas importantes, llamadas y visitas a las personas encargadas).

Intermediación, es cuando el SDE es ejecutado de forma indirecta, por tanto se debe de localizar a las instituciones y organizaciones que medien el SDE.

Dinero, es cuando el SDE solo es llevado a cabo si existe un desembolso directo de dinero por parte de la MIPYME⁷².

Figura 4.37 . Número de instituciones y organizaciones según el elemento de acceso



EXCELL

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

La *negociación*, es el elemento que alberga la mayoría de los oferentes (19), siendo una ventaja para las MIPYMES, las cuales solo deberán de organizarse para la negociación de los SDE sin necesidad de desembolsar dinero para el pago de los mismos.

⁷² La clasificación de la oferta en los tres elementos se muestra en el apéndice 9.

6. ANALISIS FODA

El siguiente análisis, tiene como objetivo determinar las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que presentan los SDE en el cantón de Talamanca, para determinar el potencial de los mismos en el desarrollo empresarial de las MIPYMES evaluadas.

Las **Fortalezas** identificadas son:

- a. Los SDE dirigidos a las Juntas Directivas de las MIPYMES que presentan una estructura empresarial integrada, fortalece el desarrollo empresarial de las mismas.
- b. La Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) al presentar una estructura empresarial en áreas funcionales puede direccionar SDE específicos, a personal específico para fortalecer su desarrollo empresarial.
- c. Con la capacitación un mayor número de personas por empresa se pueden beneficiar del conocimiento transmitido.
- d. Todas las asociaciones han recibido algún tipo de SDE, percibiendo el mismo como muy útil o útil.
- e. Las ONGs (ACBTC, HIVOS, VECO-CR y COPROALDE) dirigen los SDE principalmente en temás relacionados con la producción ambientalmente sostenible.
- f. El ACBTC brinda asesorías de forma frecuente a los productores talamanqueños.
- g. La forma de captación de la demanda directa, presenta la ventaja de reducir tiempos de espera.

- h. Los demandantes pueden acceder a los SDE de la mayoría de los oferentes (19 organizaciones) solo con la negociación de los mismos.
- i. La especialización del sector público, direcciona la oferta de SDE según sea el área funcional de la empresa que necesite apoyo.
- j. El 60% de los Proveedores / Facilitadores están presentes en el cantón, facilitando el contacto directo entre la demanda y esta sección de la oferta.

Las **Oportunidades** identificadas son:

- a. Algunos productores independientes mostraron interés en recibir SDE financiados por ellos mismos.
- b. Los pequeños productores de la Feria del Agricultor de Puerto Viejo manifiestan la necesidad de SDE en producción, mercadeo y acceso a financiamiento.
- c. Los SDE en aquellas MIPYMES que no cuentan con empleados pueden dirigirse a los asociados, lo que incidiría en la formación de los propios dueños de las empresas.
- d. En el cantón de Sixaola se ubican el mayor número de MIPYMES, facilitando la entrega de SDE en este distrito, al concentrarse allí la demanda.
- e. Los SDE dirigidos al sector agropecuario o agroindustrial, tendrían igual número de MIPYMES demandantes, al ubicarse las mismas en estos dos sectores productivos en forma igualitaria.
- f. El grado de satisfacción que se tiene con la MIPYMES es en su mayoría alto, lo cual mantiene el interés por la misma.
- g. Los SDE que implementen acciones en dar mayor valor agregado a la producción de la MIPYME, podrían aumentar la competitividad de la misma y generar empleos en el cantón.

- h. El desconocimiento general del mercadeo y la necesidad de solucionar los problemas en esta área hace que los SDE dirigidos a este tema puedan tener gran aceptación.
- i. La mayoría de las MIPYMES solicitarían SDE en todas las áreas funcionales de la empresa.
- j. COPROALDE, VECO-CR e HIVOS son ONGs con potencial para canalizar SDE hacia las MIPYMES.
- k. El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) cuenta con 5 programas de SDE que se pueden canalizar a MIPYMES con personas en extrema pobreza.
- l. La entrada en vigencia de los programas de FODELI, abre oportunidades para captar SDE.
- m. El programa Creapyme, abre oportunidades para captar SDE por parte de MIPYMES en el sector agroindustrial.

Las **Debilidades** identificadas son:

- a. Los SDE no son canalizados a todas las MIPYMES por igual, siendo las asociaciones de productores las que mayor captan SDE y los productores independientes los que tienen menos posibilidades de recibir un SDE subsidiado.
- b. Las MIPYMES están muy dispersas geográficamente, dificultando la entrega de SDE en el cantón.
- c. La percepción del trabajo del área administrativa como *eficiente*, puede limitar la solicitud de SDE en esta área.

- d.** La atención agronómica a los cultivos en campo, como el registro de producción, no es implementado en la mayoría de las MIPYMES, incidiendo en el desconocimiento de sus necesidades de SDE en el área de producción.
- e.** Solo cuatro MIPYMES (UCANEHU, AMUNTA, AsoMujer Bratsi y APPTA) estaban recibiendo al momento de la investigación SDE, quedando demostrado la baja presencia de estos servicios en el cantón.
- f.** Los SDE no pueden ser solventados económicamente por las propias MIPYMES.
- g.** Los SDE que dirige el Gobierno tienden a apoyar al componente no financiero de los créditos otorgados por la banca de desarrollo o fideicomisos estatales, lo cual restringe los SDE a aquellas empresas que no soliciten estos financiamientos.
- h.** La asesoría es minimamente implementada por el sector público (CNP y MAG).
- i.** Las limitaciones del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) conllevan a amplios periodos de espera por un SDE y a contar con un número mínimo de interesados para formalizar una solicitud.
- j.** La mínima presencia del cooperativismo en Talamanca limita el acceso a los SDE brindados por el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Centro Nacional de Capacitación Cooperativa (CENECOOP).
- k.** Los SDE provenientes de la oferta pública se consideran de incompetente ejecución, en la mayoría de los casos.
- l.** Solo el 29 % de los Proveedores de SDE están presentes, señalando una marcada ausencia (71%) de los mismos en el cantón.
- m.** Ningún Facilitador mostro su participación en el cantón, careciendo de oferta de SDE por parte de esta sección de los oferentes.

Las **Amenazas** identificadas son:

- a. Las dificultades en la comercialización de los productos agrícolas y el sobrecargo de funciones con que trabajan las MIPYMES con estructura empresarial integrada, amenaza su permanencia como empresas en el corto o mediano plazo dentro del cantón.
- b. El Gobierno (el cual fue el ente financiero mayoritario de los SDE dirigidos al cantón), puede verse limitado en su designación presupuestaria con las políticas de reducción del aparato estatal, reduciendo la cantidad y calidad de los SDE que dirige a las MIPYMES.
- c. El apoyo dirigido por las ONGs puede verse reducido total o parcialmente, ya sea por la desaparición de las mismas o por cambios en su forma operativa.
- d. La desaparición de subsidios tanto en el sector privado como público, limitaría absolutamente la canalización de SDE a las MIPYMES.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte final de esta investigación se presenta las conclusiones y recomendaciones, clasificadas según sea : el Flujo de SDE, los Demandantes de SDE y los Oferentes de SDE.

A. CONCLUSIONES

En termino general se ha determinado la necesidad de SDE que tienen las MIPYMES (demandantes) del cantón de Talamanca, para lograr el desarrollo empresarial de las mismas, en por lo menos las tres áreas funcionales básicas de una empresa (administración, mercadeo y producción).

Por el lado de los oferentes se ha determinado que existe una considerable oferta de SDE tanto del sector público como privado, pero que la canalización de sus servicios hacia las MIPYMES no es dinámica debido a la falta de efectividad del Gobierno, la disminución de apoyos por parte de ONGs y la falta de dinero (de las MIPYMES) para pagar los servicios privados.

Es así, que el POTENCIAL de los SDE hacia el cantón se ve limitado por la falta de poder de negociación y dinero de las MIPYMES para alcanzar los SDE y por la falta de efectividad e interés de parte de los oferentes para brindar estos servicios.

1. FLUJO DE SDE

- a. El flujo de los SDE en el cantón de Talamanca esta constituido por los **actores**: demandantes (8 asociaciones de productores, 9 asociaciones en la reserva indígena, 1 cooperativa, 9 sociedades anónimas, 8 productores independientes y 4 proyectos productivos); oferentes (26 instituciones y organizaciones). Y por los **procesos** que interactúan para llevar capacitación, asesoría, consultoría y transferencia de tecnología al sector agropecuario y agroindustrial. *Dicho flujo es poco dinámico por el momento.*
- b. La captación de la demanda por parte de la oferentes de forma indirecta es minoritaria (3 oferentes), por tanto la forma directa (11 oferentes) o ambas (13 oferentes) facilita el contacto entre estos y los demandantes.

2. DEMANDANTES DE SDE

a. Generalidades de los demandantes

- En general la *capacidad organizacional* vista como la habilidad de las MIPYMES del cantón de utilizar sus recursos en la realización de sus actividades, es *muy reducida*, reflejándose en la poca disponibilidad de recursos y en el reducido número de actividades que ejecutan.
- En general el *desempeño organizacional* relacionado con la capacidad de la MIPYME de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades de los miembros, es *muy bajo*, partiendo del hecho que en la mayoría de las MIPYMES no se han establecido ni la misión, ni las metas, ni los programas, ni las actividades que busquen solventar las necesidades de sus

miembros, viendose a la MIPYME como una forma (no la única) de vender el producto agrícola que cada productor individualmente cultiva bajo sus propios criterios y recursos.

- Ante la actual apertura de mercados, que conlleva el incremento en la *competencia*, tanto en la producción de bienes como servicios, las MIPYMES del cantón no están listas para enfrentar esta situación, aunque involucra contar con nuevas oportunidades en segmentos de mercado. Esta incompetencia se basa *en su falta de cultura y conocimiento empresarial* que las ata a situaciones de subsistencia (baja rentabilidad, estructura empresarial integrada, ingeneración de empleo y pérdida de miembros).
- Por tanto, la baja rentabilidad de la mayoría de las MIPYMES amenaza el Desarrollo Sostenible al violentar la condición empresarial de ser *rentables y sólidas* para que satisfagan su responsabilidad social de protección al medio ambiente.

b. Estructura empresarial

- La *estructura empresarial integrada* se presenta en la mayoría de las asociaciones, *recargando las funciones operativas y de gerencia en las Juntas Directivas*, y no se distingue ninguna área funcional (mercadeo, administración, producción) . La justificación de lo anterior viene dada por los bajos volúmenes de producción y venta, lo cual no permite tener recursos para la diversificación de funciones y personal específico para atenderlas.
- En el caso de las asociaciones y cooperativa la fuerza de trabajo debe de ser considerada como los mismos asociados, ya que *no cuentan con empleados*.

- La gestión financiera en la mayoría de asociaciones y cooperativa no existe, delegándose esta gestión a funciones operativas que ejecuta un contador externo contratado por “servicios profesionales”.

c. Estructura de producción

- El *valor agregado* incorporado a la producción de las MIPYMES es:

Inexistente: en los casos de 2 asociaciones que venden el producto agropecuario en la misma finca.

Mínimo: en los casos de 2 asociaciones que transportan el producto agrícola hasta el comprador.

Tradicional: en el caso de las sociedades anónimas, la cooperativa y 1 asociación, las cuales seleccionan, empacan y transportan (sistema FOB) la fruta de plátano y/o banano. Para lo cual cuentan con plantas empacadoras que se ubican en la finca o en lugares cercanos a las plantaciones.

Medio: en el caso de 1 asociación la cual elabora productos intermedios (puré de banano, pulpa de araza y cacao seco).

Máximo: en los casos de 1 sociedad anónima y 1 asociación, las cuales procesan la materia prima hasta el producto final (a pequeña escala).

- No se cuenta con historiales de producción, al no haber mecanismos de registros, tanto a nivel general como a nivel de cada productor, por tanto la mayoría de las MIPYMES trabajan con un *bajo nivel en el control de la producción*.

d. Estructura de mercadeo

- El *segmento de mercado más importante* según el número de asociaciones que dependen de este (3 asociaciones), es el *Mercado de productos orgánicos*.
- El *segmento de mercado más importante* según el número de sociedades anónimas y cooperativa que dependen de este (2 sociedades y 1 cooperativa), es el *Mercado de exportación tradicional*.
- Los principales problemas detectados en mercadeo son *la dependencia de un único cliente, inestabilidad en el volumen de compra, inundaciones (causan inestabilidad en la producción) e inestabilidad en el precio del producto*.
- En la mayoría de las asociaciones y cooperativa, *no existe área funcional* que se especialice en el mercadeo, ni tampoco una persona que se encargue únicamente del tema.

e. Presencia de SDE registrada por los demandantes

- Todas las asociaciones han recibido algún tipo de SDE, el cual ha sido financiado por el Gobierno (58%) y por ONGs (42%). De estos SDE el INA (24%) y otros como JAPDEVA, IMAS, UCR, MSP (25%) han hecho la mayor colaboración por parte del sector público y el ACBTC (38%) desde el sector privado. El mecanismo de entrega de mayor implementación ha sido la capacitación en 50%.
- Los SDE recibidos se perciben como *muy útiles*, en la mayoría de las MIPYMES, *aunque se anotan observaciones negativas* como: esperar dos años para recibir la

capacitación del INA; considerar inconveniente el horario y el cupo brindado por esta misma institución; mirar con recelo la asesoría técnica del funcionario del MAG al ser este difícil de contactar; ver con irresponsabilidad a los funcionarios del CNP con el programa de Reconversión Productiva y la mala intervención de JAPDEVA con sus paquetes de agroquímicos en áreas de cultivo orgánico.

- Los *vínculos* entre demandantes y oferentes *son muy exiguos* actualmente, teniendo presente que al momento de la investigación solo 4 MIPYMES recibían un SDE.
- Se registró un 71% de Proveedores ,un 100 % de Facilitadores y un 40% de Proveedores / Facilitadores *ausentes*, debido a la baja capacidad de cubrir la demanda por parte del sector público y parte del sector privado (ONG) o por el desinterés de la otra parte del sector privado (que exigen un desembolso de dinero por la prestación de su servicio). Pero también a la falta de conocimiento o gestión de las MIPYMES por establecer vínculos con los oferentes que les faciliten conocimiento o dinero.
- En el corto plazo solo dos asociaciones tienen programado recibir un SDE.

f. Necesidades de SDE manifestadas

- Las áreas funcionales en las cuales se solicitaría un SDE por parte de las MIPYMES son : en todas las áreas funcionales (37%), mercadeo (21%), administración (14%) y producción (14%). Considerando estos porcentajes un reflejo del desarrollo empresarial (DE) podemos afirmar que la mayoría de las MIPYMES no tienen un buen nivel de DE, pues necesitan SDE en todo su funcionamiento, no tienen bases de mercadeo y cuentan con menor importancia SDE en administración y producción (esto al considerar efectiva la operación de la administración, aunque no lo sea, y al

no conocer el área de producción en la mayoría de las MIPYMES, pues cada productor se encarga de su finca con sus recursos y conocimientos).

- La capacitación es el mecanismo de entrega solicitado mayoritariamente como primera opción (60%) por las MIPYMES, lo cual puede estar justificado en la familiaridad de este mecanismo de entrega entre los entrevistados y/o por la necesidad de los mismos de empoderarse de conocimiento empresarial.
- Los SDE deben ser financiados por el sector público o ONGs que apoyen iniciativas productivas, ya que las MIPYMES no cuentan con capacidad financiera para el pago de estos servicios.

2. OFERENTES DE SDE

- Aunque la oferta de SDE por parte de los *Proveedores* es numerosa (14 oferentes), la presencia de los mismos en el cantón al momento de la investigación fue del 29%, esto indica la deficiencia en la canalización de SDE hacia el cantón debido : a) la falta de recursos por parte de las MIPYMES para pagar por este tipo de servicios, b) falta de negociación al momento de solicitar estos servicios y/o c) incapacidad en satisfacer la demanda por parte del Gobierno.
- Los *Facilitadores* son escasos (HIVOS - VECO-CR) o de difícil acceso (IMAS). Los primeros debido a la reducción sufrida en la última década de ONGs debido a : a) cambio en los intereses geopolíticos, b) finalización de su labor en el país al ver cumplidos los objetivos planteados o, c) por la inviabilidad financiera que las obligó a cerrar operaciones en el país. En el caso del IMAS, se debe a que sus programas están dirigidos a personas en extrema pobreza, que deben de contar con su FIS (Ficha de Información Social) aprobada.

- Parte de los *Proveedores / Facilitadores (Pr/ Fc)* del sector público (MAG, CNP, IDA) cuentan con oficinas en el cantón, facilitando el contacto con los demandantes, pero al momento actual la presencia de SDE generados por estos entes se reduce a una MIPYME por institución, marcando la baja efectividad en la gestión del Gobierno.
- El MECI y FODELI (*Pr/ Fc*) , pueden llegar a ser de vital importancia en el desarrollo de los SDE para el sector agroindustrial (en ambos casos) y agropecuario (en el caso de FODELI). Esto debido a la implementación del programa Creapyme por parte del MEIC y de los financiamientos del FODELI.
- Los servicios ofertados por el INFOCOOP y el CENECOOP (*Pr/ Fc*) se ven limitados, al estar el movimiento cooperativo muy reducido en el cantón.
- El ACBTC (*Pr/ Fc*) es de vital importancia en el desarrollo productivo del cantón, principalmente en el área de protección ambiental y agroecología.
- El ACICAFOC (*Pr/ Fc*) tiene programas de interés para las MIPYMES del cantón, que se interesen por la protección ambiental y los medios de vida rurales.

B. RECOMENDACIONES

Las Recomendaciones estan dirigidas en dos sentidos: potenciar el flujo de SDE (determinado como poco dinámico) y en fortalecer el desarrollo empresarial de las MIPYMES (para que alcancen una condición de rentabilidad y solidez que impulse el Desarrollo Sostenible en el cantón). Además se incorporó unas recomendaciones finales, las cuales hacen referencia a instituciones y organizaciones específicas.

1. Recomendaciones para POTENCIALIZAR el flujo de SDE:

- Los demandantes (MIPYMES) deben de conocer y analizar a los oferentes del sector público y privado, y deben de saber aplicar los procesos que se establecen en el flujo de SDE del cantón, para que la canalización de este tipo de servicios se *dinámice*, logrando obtener mayor número de capacitaciones, asesorías, consultorías y transferencias de tecnología, en menor tiempo.
- Para que los demandantes puedan conocer a los oferentes y a los procesos que se establecen en el flujo de SDE, se necesita establecer *un mecanismo* que les brinde la posibilidad de acceder a la información. Este mecanismo puede ser la creación de una “oficina de información” financiada por el Gobierno a través de la Municipalidad de Talamanca (como gobierno local) o por el sector privado, como el ACBTC (que tiene gran influencia en Talamanca) o alguna otra ONG que se interese por proyectos productivos.
- Además se recomienda profundizar la búsqueda en el sector privado, con el fin de acotar las posibilidades de contar con organizaciones que financien proyectos productivos.

2. Recomendaciones para fortalecer el Desarrollo Empresarial:

- Para lograr el Desarrollo Sostenible del cantón de Talamanca, a través del sector comercial, se debe de establecer un “*plan de acción*”, ya sea por parte del sector público (JAPDEVA, Municipalidad de Talamanca, INA) o del sector privado (ACBTC, COPROALDE, HIVOS, VECO, ACICAFOC) que fortalezca la conciencia empresarial con base en la sostenibilidad integral y la gestión territorial.

- Dicho “plan de acción” puede incluir capacitaciones en temas de identidad territorial, institucionalidad territorial endógena, instrumentos de manejo territorial, capital social, acción colectiva, derechos de acceso, uso y control de los recursos naturales.
- Además de capacitaciones y asesorías en *gestión organizacional* para generar la cultura de “trabajo en equipo” que llegará a fortalecer la base de las asociaciones y cooperativa.
- Para generar desarrollo empresarial en las MIPYMES, se puede trabajar sobre el fortalecimiento de la *capacidad organizacional*, para lo cual, la oferta de SDE podría incorporar:

Asesoría en liderazgo estratégico para las Juntas Directivas, buscando precisar los planes estratégicos para cada MIPYME en el corto, mediano y largo plazo.

Capacitación en estructura organizacional, gestión de recursos humanos, financieros, infraestructura, gestión de programas, gestión de procesos (cada tema puede ir acompañado por asesorías, que busquen agilizar los resultados).

Asesoría en vínculos interinstitucionales, buscando puntualizar en alianzas estratégicas entre la MIPYME y el tejido de instituciones y organizaciones externas.

- Para el caso especial de *desempeño organizacional* se recomienda la aplicación de un “programa de consultorías” , financiado por el sector público (CNP, JAPDEVA, IMAS, MEIC, IDA, INFOCOOP, CENECOOP) y/o el sector privado (ACBTC, COPROALDE, VECO, HIVOS, ACICAFOC).
- Dicho “programa de consultorías” buscará evaluar el desempeño organizacional de cada MIPYME, en su dimensión de efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera. Además de proponer mejoras al desempeño organizacional detectado en cada empresa.

- Para mejorar la *capacidad competitiva* con que actúan las MIPYMES del cantón, la oferta de SDE puede enfocarse en dar conocimiento técnico preciso a través de SDE en cuatro grandes áreas: 1) *gestión organizacional* (en las asociaciones y cooperativas) con el fin de que puedan visualizar a la organización como una verdadera empresa, donde los dueños son los propios productores. 2) *administración*, con el fin de interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. 3) *mercadeo*, con el fin de establecer el área de mercadeo en cada MIPYME, la cual realice las funciones que le corresponden con el fin de consolidar los mercados de estas empresas. 4) *producción*, con el fin de mejorar los rendimientos del cultivo de la mano con técnicas de conservación ambiental, además de llevar registros de producción al día que permitan tomar decisiones.

3. Recomendaciones finales:

- Los demandantes pueden *buscar el apoyo del IMAS* aplicando el FIS, luego de contar con este requisito aplicar solicitudes (dándole seguimiento con la negociación) a los programas de SDE con que cuenta la institución.
- Debe de ser del conocimiento de las MIPYMES, la existencia del *programa Creapyme del MEIC y del financiamiento que brindará FODELI*, por tanto estos dos entes públicos deberán encargarse de una efectiva difusión de su oferta.
- *El INFOCOOP, podría trabajar en establecer la cultura cooperativa* en el cantón, buscando convertir las asociaciones en cooperativas y formar nuevas cooperativas, con lo cual se canalizaría SDE brindados por el INFOCOOP y el CENECOOP para el desarrollo empresarial.

- *El ACBTC podría trabajar más con las MIPYMES* establecidas fortaleciendo la gestión administrativa y el mercadeo (buscando consolidar alianzas con el mercado verde, orgánico y el Comercio Justo).

BIBLIOGRAFIA

Características de Costa Rica

1. FERNANDEZ, L; GRANADOS, R. 2002. Hacia una nueva institucionalidad en Costa Rica: desafíos para el sector agropecuario. Heredia Costa Rica. EUNA. 235 p.
2. GEIGER, E. 1991. Privatización y política económica. San José. Costa Rica. ANFE. ? p.
3. GONZÁLEZ, H. 2000. Transformación productiva y competitividad sistémica de la agricultura costarricense. Heredia Costa Rica. EUNA. ? p.
4. COSTA RICA a la luz del Censo 2000. 2004. Ed por Luis Rose Bixby. San José. Centro Centroamericano de población UCR. 594 p.
5. COSTA RICA. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. 2001. IX Censo Nacional de Estadística y V de vivienda del 2000: cifras preliminares por provincia, cantón, distrito. San José. 287 p.
6. COSTA RICA. JUNTA DE ADMINISTRACION PORTUARIA Y DESARROLLO DE LA VERTIENTE ATLANTICA. 1999. Limón hacia el Siglo XXI. Potencialidades y Oportunidades para el Desarrollo Humano: Documento I, Conceptualización y Diagnóstico. Plan de Desarrollo Regional, Limón, Costa Rica. 173p.
7. COSTA RICA. JUNTA DE ADMINISTRACION PORTUARIA Y DESARROLLO DE LA VERTIENTE ATLANTICA. 2000. Limón hacia el Siglo XXI. Potencialidades y

Oportunidades para el Desarrollo Humano: Documento II, Conceptualización y Diagnóstico. Plan de Desarrollo Regional, Limón, Costa Rica. ? p.

8. COSTA RICA. MINISTERIO DE PLANIFICACION. 2002. Programa Regional de Empleo, Producción e Inversión estratégica. Región Huetar Atlántica. (cd).
9. MONGE, R y LIZANO, E. 1997. Apertura económica e industrialización en Costa Rica. Academia de Centroamérica, Friedrich Ebert Stiftung. Costa Rica.149p.
- 10.ECONOMÍA COSTARRICENSE y tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América. 2003. Ed por Eduardo Lizano y E. Lopez. Academia de Centroamérica. San José. Costa Rica. 313 p.
- 11.SIBAJA, L et al. 1993. La industria: su evolución histórica y su aporte a la sociedad costarricense. Cámara de Industrias. San José, Costa Rica. ? p.
- 12.SOLANO, L. 2004. Desafío de la economía social en Costa Rica. Documento Final. Costa Rica. ? p.

Desarrollo Sostenible y Desarrollo Empresarial

- 13.BID. COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA. 2001. Servicios de desarrollo empresarial para pequeñas empresas. Principios rectores para la intervención de los donantes. 18 p.

14. CAUDE, R. 1973. Enciclopedia de la empresa: Organización general y estructura de la empresa. Trad. Cruz Ansola. Bilbao, España. DEUSTO. Tomo I. 282p.
15. CHIAVENATO, I. 2001. Administración: Teoría, proceso y práctica. Trad. Germán Villamizar. 3 ed. Bogota, Colombia. Mc Graw Hill. 415 p.
16. DESARROLLO SOSTENIBLE: Memoria. 1994. Ed por Julian Monge. San José Costa Rica. UNED. 400 p.
17. ECO EFICIENCIA: la visión empresarial para el desarrollo sostenible en América Latina. 1992. Ed por Ernst Brugger y Eduardo Lizano. Colombia. Oveja Negra. 371 p.
18. GOLDMARK . s.f. L. Servicios de desarrollo empresarial (SDE). BID.
19. LUSTHAUS, C; et al. 2002. Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. New York Estados Unidos. BID. 217 p.
20. PRISMA. 2005. La gestión territorial participativa hacia la búsqueda de medios de vida rurales sostenibles: El caso de la Mancomunidad La Montañosa. San Salvador El Salvador. 40 p.

Demandantes de Servicios de Desarrollo Empresarial

21. APPTA. Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (Despegable).
22. www.appta.org/talamanca.htm.

Oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial

- 23.**ASOCIACION CORREDOR BIOLOGICO TALAMANCA CARIBE. “¿Qué es el Corredor Biológico Talamanca Caribe?”; AVINA Talamanca-Caribe. Boletín Número 1: Abril de 2004, 2p.
- 24.**CAMARA DE INDUSTRIA. 2005. Informe de Tesorería 2004-2005, Costa Rica.
- 25.**CEGESTI. Su aliado para el exito. Costa Rica. (Despegable).
- 26.**CORPORACION EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO COSTARRICENSE, SOCIEDAD CIVIL. Agricultura orgánica: Recuperando el futuro. Costa Rica. (Despegable).
- 27.**COSTA RICA. CENTRO NACIONAL DE EDUCACION COOPERATIVA. 2004. Costa Rica. Multimedia.
- 28.**COSTA RICA. CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION. Guía de Servicios. Contraloría de Servicios. Costa Rica. (fotocopia).
- 29.**COSTA RICA. INSTITUTO DE FOMENTO COOPERATIVO. A su servicio. Costa Rica. (Despegable).
- 30.**COSTA RICA. INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL.” Creciendo Juntas: Para superar la pobreza”. Ultimas Noticias. (Febrero-Marzo, 2005). 7p.

- 31.**COSTA RICA. INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. Fideicomiso. Bancrédito-IMAS-BANACIO. Costa Rica. (Despegable).
- 32.**COSTA RICA. INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. Memoria Institucional 2004-2005. 23p.
- 33.**COSTA RICA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA. 2004. Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible: Reglamento Operativo. San José, Costa Rica. 33 p.
- 34.**COSTA RICA. MINISTERIO DE ECONOMIA INSUDUSTRIA Y COMERCIO. Ley de PYME y la Red de Apoyo a PYME. (Despegable).
- 35.**COSTA RICA. MINISTERIO DE ECONOMIA INSUDUSTRIA Y COMERCIO. Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). (Despegable).
- 36.**COSTA RICA. MINISTERIO DE ECONOMIA INSUDUSTRIA Y COMERCIO; MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR ; PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR. Creapyme: Centro Regional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. Costa Rica (Despegable).
- 37.**COSTA RICA. SECRETARIA EJECUTIVA DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA. 2005. Comportamientos de la Cooperación Internacional del Sector Agropecuario: Enero – Diciembre 2004. MAG. San José, Costa Rica. 35p.
- 38.**Estrada Rocío. “ IDA, sembrará semilla empresarial en parceleros”. Milenio. Edición # 27. (julio-agosto, 2005) 15 p.

- 39.FOMIC. Una Alternativa de Financiamiento para la microempresa costarricense. Costa Rica. (Despegable).
- 40.FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Financiamiento a su alcance. Costa Rica. (Despegable).
- 41.FUNDES. "Programación Seminarios Junio 2005". Milenio. Edición # 26 (abril – junio, 2005) 15 p.
- 42.INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA. Escuela de Ingeniería Agropecuaria Administrativa. Centro de Investigación en Gestión Agroindustrial. CIGA.(Desplegable).
- 43.Ramirez Ernesto." Buscan apoyar a microempresarios rurales". Milenio. Edición # 27. (julio-agosto, 2005) 15 p.
- 44.Ramirez Ernesto. "50 centros de atención a microempresarios". Milenio. Edición # 27. (julio-agosto, 2005) 15 p.
- 45.www.acicafoc.org
- 46.www.catie.cr
- 47.www.cims-la.com/ES/acerca
- 48.www.ciproccr.ac.cr
- 49.www.cita.ucr.ac.cr
- 50.www.cl.org.
- 51.www.cnaacr.com
- 52.www.coproalde.org

- 53. www.eed.org
- 54. www.foroemaus.org
- 55. www.fosbas.org
- 56. www.hivos.org
- 57. www.incae.ac.cr
- 58. [www. Infoagro.go.cr/financimiento/catalogo.htm](http://www.Infoagro.go.cr/financimiento/catalogo.htm)
- 59. www.japdeva.go.cr
- 60. www.mag.go.cr/regionales/p_ha_03-06.pdf
- 61. www.meic.go.cr
- 62. www.netsalud.sa.cr/aeci/
- 63. www.redcom.or.cr
- 64. www.siec.go.cr
- 65. www.site.cicr.interdesa.com./
- 66. www.redcom.or.cr
- 67. www.vredeseilanden.org/emc.asp
- 68. <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/116.htm>
- 69. [\(www.una.ac.cr/agra/proyectos.html\)](http://www.una.ac.cr/agra/proyectos.html)

APENDICE

APENDICE 1

Lista de la población de MIPYMES del cantón de Talamanca

ASOCIACIONES DE PRODUCTORES			
Nombre de la Organización	Siglas	Ubicación	Contacto
1. Asoc. de Bordón para la Agricultura Conservacionista y Orgánica	ABACO	Hone Creek	Nelson Torres / 822-6541
2. Asoc. Campesinos Productores Orgánicos	ACAPRO	Hone Creek	Cristian Torres / 750-0170
3. Asoc. de Pequeños Productores de Talamanca	APPTA	Bribri	Walter Rodríguez 751-0118
4. Asociación de Mujeres Microempresarias del Asentamiento Paraíso Sixaola	AMMIAPAS	Paraíso	Elena Cerdas/ soda de la Escuela de Paraíso
5. Asoc. De Mujeres Microempresarias del Pueblo Nuevo de Bratsi.	AsoMujer Bratsi	Bratsi	Daisy Ortiz / 751-0307 / asomujerbrats@hotmail.com
6. Asoc. De Mujeres Organizadas de Margarita	AsoMargarita	Margarita	Emilia Gutiérrez
7. Asoc. De Mujeres Microempresarias de Talamanca	AMUNTA	Margarita	Sonia Díaz / 200-5246
8. Asoc. de Pequeños Productores de Paraíso de Baja Talamanca	ASOPARAISO	Paraíso	754-2342
ASOCIACIONES DE LA RESERVA INDIGENA			
1. Asoc. De Desarrollo Integral de la Reserva Indígena ⁷³ .	ADITIBRI	Suretka	No contactada
2. Asoc. De Desarrollo Integral de la Reserva Indígena Talamanca Cabecar	ADITICA	Alta Talamanca	No contactada
3. Asoc. Bribri Plewak Productora y Comercializadora de Alta Talamanca		Alta Talamanca.	No contactada
4. Asoc. Pequeños Productores Tyok Wakeneuk de Koroma		Alta Talamanca	No contactada
5. Asoc. Grupo de Mujeres de Suretka	AAGATA	Suretka	No contactada
6. Asoc. De Mujeres Indígenas de Alta Talamanca		Shiroles,	No contactada
7. Asociación Comunitaria de Mujeres Indígenas de Talamanca	ACOMUITA	Alta Talamanca	No contactada
8. Asoc. De pequeños Productores Orgánicos de Talamanca	UCANEHU	Suretka	Agustín Jakson 369-2875 / 301-1600 agusraf@hotmail:

⁷³ Las asociaciones de desarrollo no son consideradas MIPYMES.

			com
9. Asoc. DrikuatKo	DRIKUATKO		Matilde Fernandez

<i>Nombre de la Organización</i>	<i>Siglas</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Contacto</i>
<i>COOPERATIVAS</i>			
1. Coopelazos de Amistad RL		Sixaola	Inactiva
2. CoopeChuri RL	CoopeChuriRL	-	200-5211/ Inactiva
3. C. de comercialización del Río Sixaola	CoopeRio RL	Margarita	Abelardo Méndez / 200-5162
<i>SOCIEDADES ANONIMAS</i>			
1. Agrotuberculos SA	-	Hone Creek	Carlos Ramírez/ 750-0278
2. Yavala SA	-	Hone Creek	Alexander Camacho Rivera
3. Proyecto Agroindustrial de Sixaola	-	Sixaola	202-4700
4. Botánica de Costa Rica SA	-		755-0014/ eliroco@racsa.co.cr
5. Aerocomercial Vitzo SA	-	-	Víctor Rodríguez 200-5246
6. Platanera de Sixaola SA	-	-	256-1033
7. Bananera Zavala	-	-	280-1055
8. Agrícola Joruma SA	-		835-8097
9. Inversiones del Trópico (ITSA) SA	-		820-4483
<i>PRODUCTORES INDEPENDIENTES</i>			
1. Hector Loria (Avicultor)	-	Bribri	751-0150
2. Aurora Vargas Solís	-	San Rafael	-
3 Grupo de Productores de la Feria del Agricultor ⁷⁴	-	HoneCreek, Carbón y San Rafael	
<i>PROYECTOS PRODUCTIVOS</i>			
1. Productores de pollo de engorde (2 Familias)	-	Carbón 1 y Carbón 2	
2. Productores de huevos (2 Familias)	-	San Rafael Carbón 2 /	
3. Productor de tilapia (1 Familia)	-	Carbón 1	

⁷⁴ Dentro de este grupo se consideran 4 Productores independientes

4.Plántulas de vivero forestal (4 grupos de mujeres)	-	San Rafael Carbón 1, Carbón 2 y Catarina	
--	---	---	--

APENDICE 2

Entrevista aplicada a las micro, pequeñas y medianas empresas agropecuarias y agroindustriales del cantón de Talamanca

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ING AGROPECUARIA ADMINISTRATIVA
II SEMESTRE 2005

No /entrevista
Fecha

Estimados colaboradores, la siguiente entrevista tiene como fin apoyar la investigación de mi proyecto de tesis, el cual consiste en realizar un diagnóstico de la oferta y la demanda de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) profesionales de consultoría en este cantón. Agradezco la respuesta clara y precisa de las siguientes preguntas.

La información brindada es confidencial.

Encierre en un círculo

I. Conocimiento de la empresa

1. Nombre comercial de la empresa: _____
2. Ubicación de la empresa:
Distrito (a) Bratsi (b) Sixaola (c) Cahuita
3. Tipo de empresa:
(a) Personal (b) SA (c) LTDA (d) cooperativa (e) asociación (f) otra: _____
4. Tipo de actividad que desarrolla
(a) agropecuaria (b) agroindustrial

Si respondió agropecuario conteste de la pregunta 5 a la 9 y luego pase a la pregunta 14; si su respuesta fue agroindustrial responda a partir de la pregunta 10 y si su respuesta fueron las dos opciones continúe con la entrevista.

5. Tipo de producto (s) que cultiva

1.Banano tradicional	5.Cacao	9.Maíz	13.Papaya	17.Otros ¿Cuáles ?
2.Banano orgánico	6.Coco	10.Piña	14.Ornamentales	
3.Plátano nacional	7.Culantro	11.Raíces/tuber	15.Ganadería	
4.Plátano exportación	8.Palmito	12.Noni	16. Madera	

6. Volumen de venta neta anual en colones.

1.cajas/año	5.Kg/año	9.kg/año	13.kg/2ños
2.cajas/año	6.unidad	10.cajas/2años	14.unidad
3.cajas/año	7.Cajas/año	11.kg/año	15.kg/año
4.cajas/año	8.unidad	12.kg/año	16. unidad
			17. ¿?

7. Mercados que abastece la empresa.

Mercado Nacional (nombre del cliente/zona)	Mercado Internacional
1.	País :
2.	

3.	
----	--

8. ¿Existe un acuerdo formal o legal por parte de sus clientes, con respecto a la compra del producto?

(a) SI (b) NO (c) ocasionalmente

9. Marque con una X si su empresa selecciona, empaca y/o transporta el producto hasta el comprador:

_____ selecciona; _____ empaca; _____ transporta

10. ¿Cual tipo de proceso agroindustrial aplica y a que producto?

1.Banano tradicional	2.Banano orgánico	3.Plátano nacional	4.Plátano exportación
Corte	Corte	Corte	Corte
Selección	Selección	Selección	Selección
Empaque	Empaque	Empaque	Empaque
Transporte	Transporte	Transporte	Transporte
Proceso(pure,hojuela)			
5.Cacao	6.Coco	7.Culantro	8.Palmito
Extracción semilla	Secado de pulpa	Selección	Corte
Secado	Producción copra	Empaque	Procesado
Otro ¿Cuál?	Otro ¿Cuál?	Transporte	
9. Maíz	10.Piña	11.Raíces/Tubérculos	12.Noni
¿Cuál?	Corte	Cosecha	Cosecha
	Selección	Selección	Selección
	Transporte	Lavado	Tipo de proceso
	Tipo de proceso	Empaque	
		Tipo de proceso	
13.Papaya	14. Ornamentales	15.Ganadería	16.Madera
Corte	Corte	Matadero	Aserrado
Selección	Selección		Mueblería
Tipo de proceso	Empaque		
17. otro ¿Cuál?			

11. Volumen de venta neta anual en colones:

1.cajas/año	5.Kg/año	9.kg/año	13.kg/año
2.cajas/año	6.kg	10.kg/año	14.unidad
3.cajas/año	7.Cajas/año	11.kg/año	15.kg/año
4.cajas/año	8.kg	12.kg/año	16. unidad
			17. ¿?

12. Mercado(s) que abastece la empresa:

Mercado Nacional (nombre del cliente/zona)	Mercado Internacional
1.	País :
2.	
3.	

13. ¿Existe un acuerdo formal o legal por parte de sus clientes, con respecto a la compra del producto?

(a) SI (b) NO (c) ocasionalmente

14. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?

1.Gestión administrativa	2.Mercadeo	3.Producción
4.Financiero/contable	5.Impacto ambiental	6.Asesoría legal
7.otra	8. integrado	

14.1 Si su respuesta fue integrado ¿Por qué trabajan de forma integrada? _____

15. ¿Cuántos empleados trabajan por área?

1.Gestión administrativa #	2.Mercadeo #	3.Producción #
4.Financiero/contable #	5.Impacto ambiental #	6.Asesoría legal #
7.otra #	8.integrados #	

II. Tipos y fuentes de apoyo a las empresas

1. ¿Recibe, recibió o recibirá su empresa algún tipo de SDE empresarial?

(a) SI recibió (b) NO recibió

(a) Si recibe (b) no recibe

(a) Si recibiremos (b) no recibiremos

Si su respuesta fue **No**, en cualquier opción, pase a la sección III de la entrevista

2. ¿Quién les dio, esta dando, dará, dicho SDE?, especifiqué:

(a) el gobierno _____

(b) ONG _____

(c) Sector cooperativo _____

(d) Cámara _____

(e) otro _____

3. ¿Quién financio, financia, financiará dicho SDE?

(a) la empresa

(b) un subsidio

(c) ambas

4. ¿Quién(es) les brindo, brinda, brindara ese apoyo? (nivel gubernamental):

(b) Ministerio de Agricultura y Ganadería .MAG

(c) Consejo Nacional de Producción .CNP

(d) Municipalidad de Talamanca

(e) CORBANA

(f) JAPDEVA

(g) UNED

(h) UCR

- (i) ITCR
- (j) UNA
- (k) INA
- (l) IMAS
- (m) INFOCOOP, CENECOOP RL, CONACCOOP
- (n) otros: _____

7. ¿Quién(es) les brindo, brinda, brindara ese apoyo? (organización no gubernamental):

HIVOS	Foro Emaús	Funde cooperación	FOSBAS	Cámaras	CEDECO	Otros
-------	------------	-------------------	--------	---------	--------	-------

8. ¿En que consiste o consistió el apoyo?

- (a) transferencia de tecnología
- (b) asesorías
- (c) consultaría.
- (d) capacitación
- (e) otro _____

9. ¿Cuál es su opinión sobre el apoyo?

- (a) Muy útil
- (b) Útil
- (c) Relativamente útil
- (d) Sin utilidad

¿Por
qué? _____

III. Potencialidad para la prestación del servicio

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que se tiene con la empresa?
(a) alto (b) medio (c) bajo

¿Porqué? _____

2. ¿Cree que el área administrativa trabaja de forma eficiente?
(a) Sí (b) No

¿Porqué? _____

3. ¿Cuál es la principal debilidad del área de mercadeo?

4. ¿Cuál es la principal debilidad del área de producción?

5. ¿Sabe usted si su producto, sistema productivo, administrativo o de mercadeo debe de someterse a un proceso de Regulación, para cumplir estándares preestablecidos por el gobierno o el mercado?

(a) Si (b) No

¿Cuáles? _____

6. ¿En que área de la empresa solicitaría un SDE?

(a)

1.Gestión administrativa	2.Mercadeo	3.Producción
4.Financiero/contable	5.Impacto ambiental	6.Asesoría legal
7. Regulaciones	8.Todas	9. otra

(b) actualmente no solicitaría apoyo

¿Porque? _____

Si respondió **(b)** ha finalizado la entrevista.

7. ¿Cual seria la forma en que le gustaría recibir dicho apoyo?

(a) transferencia de tecnología

(b) asesorías

(c) consultaría.

(d) capacitación

(e) otro _____

8. ¿Por cual forma de organización sentiría mayor confianza?

(a) Persona física

(b) SA

(c) Cooperativa

(d) Asociación

9. ¿Quien financiaría dicho apoyo?

(a) la misma empresa

(b) el gobierno

(d) alguna ONG

(e) la misma empresa con ayuda del gobierno

(f) la misma empresa con ayuda de una ONG

(g) otra _____

10. ¿Cuál es el monto que su empresa dispondría para invertir, el próximo año, en los SDE?

(a) no dispongo de dinero para dicho pago

(b) menos de 50 000 colones

(c) entre 50 000 y 100 000 colones

(d) entre 100 000 y 250 000 colones

(e) entre 250 000 y 350 00 000 colones

(f) mas de 350 000 colones

Nombre del entrevistad@: _____

Puesto que ocupa dentro de la empresa: _____

FIN DE LA ENTREVISTA
MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU APOORTE A MI TRABAJO

APENDICE 3

Lista de MIPYMES que conformaron la muestra de la investigación

<i>ASOCIACIONES DE PRODUCTORES</i>			
Nombre de la Organización	Siglas	Ubicación	Contacto
1. Asoc. de Bordón para la Agricultura Conservacionista y Orgánica	ABACO	Hone Creek	Nelson Torres / 822-6541
2. Asoc. de Pequeños Productores de Talamanca	APPTA	Bribri	Walter Rodríguez 751-0118
3. Asociación de Mujeres Microempresarias del Asentamiento Paraíso Sixaola	AMMIAPAS	Paraíso	Elena Cerdas/ soda de la Escuela de Paraíso
4. Asoc. De Mujeres Microempresarias del Pueblo Nuevo de Bratsi.	AsoMujer Bratsi	Bratsi	Daisy Ortiz / 751-0307 /asomujerbrats@hotmail.com
5. Asoc. De Mujeres Microempresarias de Talamanca	AMUNTA	Margarita	Sonia Díaz / 200-5246
6. Asoc. de Pequeños Productores de Paraíso de Baja Talamanca	ASOPARAISO	Paraíso	754-2342
<i>ASOCIACIONES DE LA RESERVA INDIGENA</i>			
1. Asoc. De pequeños Productores Orgánicos de Talamanca	UCANEHU	Alta Talamanca	Agustín Jakson 369-2875 / 301-1600 agusraf@hotmail.com
2. Asoc. DrikuatKo	DRIKUATKO		Matilde Fernandez
<i>COOPERATIVAS</i>			
1. C. de comercialización del Río Sixaola	CoopeRio RL	Margarita	Abelardo Méndez / 200-5162
<i>SOCIEDADES ANONIMAS</i>			
1. Agrotuberculos SA	-	Hone Creek	Carlos Ramírez/ 750-0278
2. Yavala SA	-	Hone Creek	Alexander Camacho Rivera
3. Inversiones del Trópico (ITSA) SA	-		820-4483
<i>PRODUCTORES INDEPENDIENTES</i>			
1. Hector Loria (Avicultor)	-	Bribri	751-0150
2. Aurora Vargas Solís	-	San Rafael	-

3 Grupo de Productores de la Feria del Agricultor ⁷⁵	-	HoneCreek, Carbón y San Rafael	
<i>PROYECTOS PRODUCTIVOS</i>			
1.Productores de huevos (un productor)	-	San Rafael	

⁷⁵ Dentro de este grupo se consideran 4 Productores independientes

APENDICE 4

Lista de la población de Ministerios e Instituciones del sector público

MINISTERIOS		
Nombre	Siglas	Contacto
1.Ministerio de Agricultura y Ganadería	MAG	Dirección Regional Limón / 795-0433
		Cahuita / Gregorio Solano / 755-0268
		Suretka / Luis G. Sánchez / 754-2047
		Margarita / Percy Roman/ 751-0020 / 760-0079
2.Ministerio de Planificación	MIDEPLAN	Gilber Rodriguez / 795-0540 (No ofrece SDE)
3.Ministerio de Economía, Industria y Comercio	MEIC	758-7033/ ngard@meic.go.cr
4. Ministerio de Comercio Exterior	Comex	Ofrece SDE de forma indirecta bajo el programa Creapyme
INSTITUCIONES AUTONOMAS		
1.Instituto Nacional de la Mujer	INAMU	Eleonor Spencer/ 795-4248 (No ofrece SDE por el momento).
2.Instituto Mixto de Ayuda Social	IMAS	Juan Gutiérrez / 798-5945/fax 758-1003
3.Instituto de Desarrollo Agrario	IDA	Ing. Sergio Álvarez / 751-0055
4.Instituto Nacional de Aprendizaje	INA	Luis Montero/ Planificación / 798-3748/ 798-0910 lmonteroaguilar@ina.ac.cr
5.Consejo Nacional de Producción	CNP	Ing. Melvin Díaz / 7510075 srtalam@cnp.go.cr
6. Promotora de Comercio Exterior	Procomer	Jason Soto Gram./ 758-7020/ jsoto@procomer.com
7.Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica	JAPDEVA	Gerencia de Desarrollo / 799-1165
		División agropecuaria / Miguel Velásquez / 799-1161
		División agroindustrial / Mario Petter / 799-1160 Dep. Asistencia Técnica/ Alberto Bourne Bourne/799-1157
8.Fondo de Desarrollo de la Provincia de Limón	FODELI	José Luís Castillo/ 758 26 82 fodeli@japdeva.go.cr
9.Municipalidad de Talamanca	Municipalidad	751-0100 (No ofrece SDE)

INSTITUCIONES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO		
Nombre	Siglas	Contacto
1.Instituto de Fomento Cooperativo	INFOCOOP	Fomento y Comunicación/Diana Villegas/ 256-2944 DIC. Victor Garro / 256-2944 ext 220 / vgarro@infocoop.go.cr
2.Consejo Nacional de Cooperativas	CONACOO	Cordilea Groves/ 280-7065 (No ofrece SDE).
3.Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa	CENECOOP	Marco Aurelio Salazar / 253-5590
INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR		
1.Instituto Tecnológico de Costa Rica	ITCR	Centro de Investigación en Gestión Agroindustrial (CIGA) ciga@itcr.cr
		Centro de Incubación de Empresas
2.Universidad de Costa Rica	UCR	Centro de Investigaciones Agronómicas (CIA)/ Tel 207-3061/Rafael Salas Director / resalas@cia.ac.cr .
		Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA)/207-3431/ www.cita.ucr.ac.cr .
		Centro de Investigación en Protección de Cultivos (CIPROC) / www.ciproc.ucr.ac.cr .
3. Universidad Nacional. Escuela de Ciencias Agrarias	UNA	Fax: 261-0035 / 277-3566 / agrarias@una.ac.cr
4. Universidad Estatal a Distancia	UNED	www.uned.ac.cr (No ofrece SDE)

APENDICE 5

Cuadro 4

Lista de la población de organizaciones del sector privado

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES			
FUNDACIONES			
Tipología	Nombre	Siglas	Contacto
Financiera	1.Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible	FUNDECOOPERACION	Maribel Jiménez / 2254507
Financiera	2.Fundación Mujer	-	253-1661
Educación	3.Fundación Omar Dengo	-	257-6654
Financiera	4.Fundación para el Desarrollo de Base	-	281-2760
Proyectos sociales	5.Fundación Visión Mundial	Visión Mundial	283-4050/ www.visionmundial.com
Proyectos sociales	6.Fundación de América para la Cooperación	Fundación CR-USA	283-8130/ www.cr-usa.org
FONDO			
Financiera	1.Fondo Solidario para el Beneficio de las Organizaciones Sociales	FOSBAS	Jeanette Barrantes / 227-6740
Financiera	2.Fondo de Macroproyectos Costarricense,SC	FOMIC	227-9082/ fomics@racsa.co.cr
ASOCIACIONES			
SDE	1. Asoc. Corredor Biológico Talamanca Caribe	ACBTC	Ana López / 756-8136 – 253-8582 ala_51@costarricense.cr
SDE	2. Asoc.Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana	ACICAFOC	Erica Pinto /240-6274 www.empresas.co.cr info@acicafoc.net/
Política	3. Consejo Nacional Indígena	CONAI	Mario Alvarado/257-6465 conaicr@ice.co.cr
SDE	4.Centro de Formación para el Recurso Humano en Economía Social (Asociación)	-	Juan Vázquez / 280-7065

<i>CENTROS DE COOPERACION INTERNACIONAL</i>			
Tipología	Nombre	Siglas	Contacto
Sin contacto	1.Centro Cooperativo Sueco		296-3910/ fax 290-0654 ugsccka@sol.racsa.co.cr
Financiera	2.Centro de Cooperación Española		Javier Carmona/ 257-2919 www.netsalud.sa.cr/aeci/coordinadora@congde.org
Proyectos productivos, ambientales y sociales	3.Instituto Humanista de Cooperación con los países en Desarrollo, Países Bajos	Fundación Hivos	231 08 48 / 296 07 06/ fax 232 29 74 www.hivos.org hivosro@hivos.or.cr
Financiera	4.Sociedad Cooperativa Ecuménica de Desarrollo		.Tel. 283-2038/ 283-5650. Fax 234-7166 office.cr@oikocredit.org www.oikocredit.org
Sin contacto	5.Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo	EED	eed@eed.de
Sin contacto	6.Verdeseilanden	VECO - CR	280-0333/ 280-0323 ext 506 veco@veco.or.cr
ORGANIZACIONES RELIGIOSAS			
Sin contacto	1.Centro Teológico Bautista del Caribe		Enrique de la O /200-5246
Financiera	2.Pastoral Social de Limón		768-7444
CAMARAS, CORPORACIONES, UNIONES Y REDES			
Política, SDE privado	1.Cámara de Industria de Costa Rica	CI	281-0066 / fax 234-6163 / www.site.cicr.interdesa.com
Política, SDE privado	2. Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria	CNAA	225-8245/ 280-1569 cnaacr@racsa.co.cr
SDE privado	3.Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria	CACIA	234-1127/234-0966. www.cacia.org . Caciali.racsa.co.cr
Política	4.Corporación Bananera Nacional SA	CORBANA	224-4111/253-9117. corbana@racsa.co.cr
SDE privado	5.Red de organizaciones campesinas, indígenas, no gubernamentales y sociales con proyectos alternativos de desarrollo rural	COPROALDE	Juan Arguedas Chavarri / 226-7283 www.coproalde.org / coproalde@racsa.co.cr
Financiera	6.Red Costarricense de Organizaciones para la	REDCOM	www.redcom.or.cr

	Microempresa		
Política	7.Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada	UCCAEP	290-5595 / 290-5594 www.uccaep.or.cr/ uccaep@uccaep.or.cr

<i>CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR PRIVADOS</i>			
Tipología	Nombre	Siglas	Contacto
SDE privado	1. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas / Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS)	INCAE	437-2200 info@cims-la.com . www.cims-la.com
SDE proyectos	2. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza / Dirección de Proyección Externa.	CATIE	Tel. (506) 556 6431.Fax (506) 556 1533 / www.catie.ac.cr comunicacion@catie.ac.cr
<i>EMPRESAS PRIVADAS</i>			
Empresas privadas sin fines de lucro			
SDE privado	1. Centro de Gestión de Tecnología Industrial	CEGESTI	Alessandra Mainieri / 2808511/ www.cegesti.org
SDE privado	2. FUNDES	FUNDES	Tel: (506) 234 6359.Fax: (506) 234 6837 http://costarica2.fun-des.org
Empresas privadas con fines de lucro			
SDE privado	3. Asesores y consultores privados		25 firmas de asesores y 65 de consultores (guía telefónica, 2006)

APENDICE 6

Entrevista aplicada a los Oferentes del sector público

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ING AGROPECUARIA ADMINISTRATIVA
II SEMESTRE 2005

No /entrevista
Fecha

Estimados colaboradores, la siguiente entrevista tiene como fin apoyar la investigación de mi proyecto de tesis, el cual consiste en realizar un diagnóstico de la oferta y la demanda de los servicios de desarrollo empresarial en el cantón de Talamanca. Agradezco la respuesta clara y precisa de las siguientes preguntas.

A. Nombre de institución _____

B. Áreas específicas que apoyan a las MIPYMES _____

C. Tipo de apoyo

- a. financiero
- b. SDE
- c. Ambos
- d. Otro

D. ¿Cuáles de los siguientes SDE brindan de forma directa a las MIPYMES del cantón de Talamanca?

- a. transferencia de tecnología
- b. asesorías
- c. consultorías
- d. capacitación
- e. otros

E. ¿Cuáles de los siguientes SDE brindan por subcontratación a las MIPYMES del cantón de Talamanca?

- a. transferencia de tecnología
- b. asesorías
- c. consultorías
- d. capacitación
- e. otros

F. ¿A quien subcontrata? _____

G. Proyectos y programas de apoyo específico con SDE al cantón de Talamanca

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

(4) ninguno

H. Proyectos y programas de apoyo nacional

1. _____
2. _____
3. _____

(4) ninguno

I. Realice un FODA en forma general del trabajo de su institución hacia el desarrollo de los SDE para las MIPYMES

F	O

	D

	A

Nombre del entrevistad@: _____
Puesto que ocupa dentro de la
institucion: _____

Muchísimas gracias por su aporte a mi Trabajo

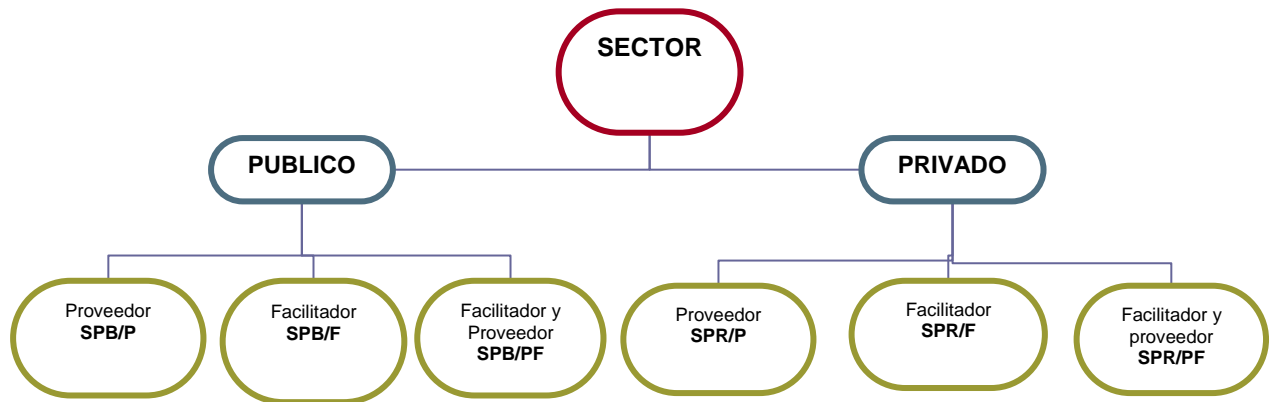
APENDICE 7

Composición de la muestra evaluada de instituciones y organizaciones que ofertan SDE hacia las MIPYMES

NÚMERO	SECTOR	INSTITUCIÓN / ORGANIZACIÓN	SIGLAS
1	Público	Ministerio de Agricultura y Ganadería	MAG
2	Público	Ministerio de Economía Industria y Comercio	MEIC
3	Público	Consejo Nacional de Producción	CNP
4	Público	Instituto de Desarrollo Agrario	IDA
5	Público	Instituto Nacional de Aprendizaje	INA
6	Público	Instituto Mixto de Ayuda Social	IMAS
7	Público	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica.	JAPDEVA
8	Público	Fondo de Desarrollo de Limón	FODELI
9	Público	Promotora de Comercio Exterior	Procomer
10	Público	Instituto Tecnológico de Costa Rica	ITCR
11	Público	Universidad de Costa Rica	UCR
12	Público	Universidad Nacional. Escuela de Ciencias Agrarias.	UNA
13	Público	Instituto de Fomento Cooperativo	INFOCOOP
14	Público	Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa	CENECOOP
15	Privado	Asoc. Corredor Biológico Talamanca Caribe	ACBTC
16	Privado	Asoc. Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana	ACICAFOC
17	Privado	Instituto Humanista de Cooperación con los países en Desarrollo, Países Bajos	HIVOS
18	Privado	Vredeseilanden	VECO -CR
19	Privado	Red de organizaciones campesinas, indígenas, no gubernamentales y sociales con proyectos alternativos de desarrollo rural	COPROALDE
20	Privado	Cámara de Industria de Costa Rica	CI
21	Privado	Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria	CNAA
22	Privado	Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria	CACIA
23	Privado	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas/ Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles	INCAE / CIMS.
24	Privado	Centro Agronómico Tropical de Enseñanza Superior	CATIE
25	Privado	Empresas privadas sin fines de lucro (FUNDES Y CEGESTI)	EP sin fin de lucro
26	Privado	Empresas privadas con fines de lucro (25 firmas de asesoría y 65 consultoría).	EP con fin de lucro

APENDICE 8

Clasificación de los Proveedores, Facilitadores y Proveedores / Facilitadores de SDE.



APENDICE 9

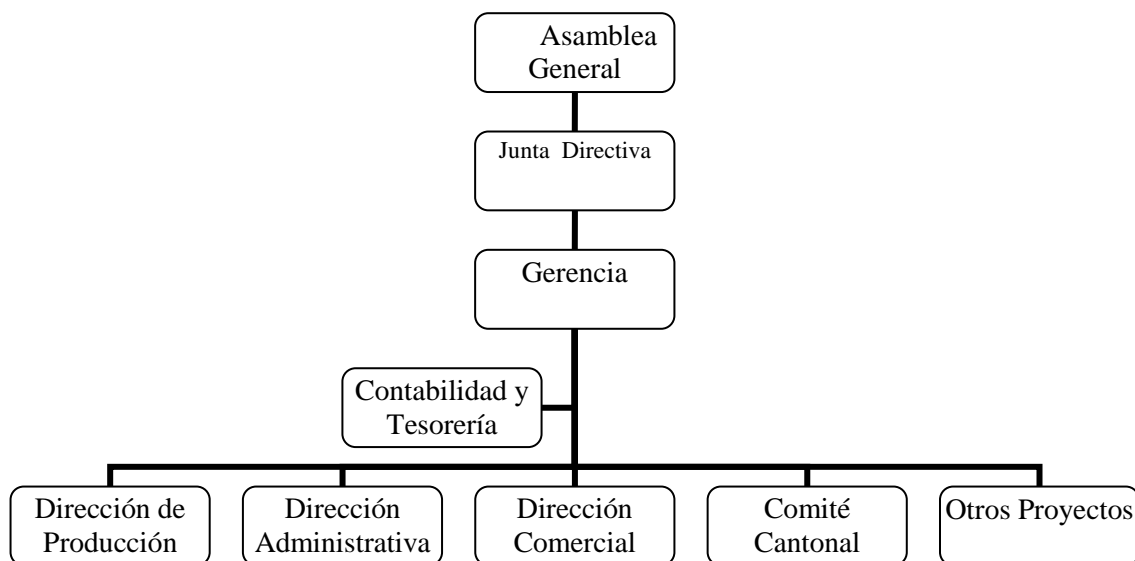
Oferentes en función del principal elemento que debe de ser utilizado por la MIPYME para acceder a los SDE.

OFERENTE	ELEMENTO	NEGOCIACION	INTERMEDIACION	DINERO
PROVEEDORES				
JAPDEVA				
Procomer				
CORBANA				
ITCR				
UCR				
UNA				
COPROALDE				
CI				
CNAA				
CACIA				
INCAE				
CATIE				
EMPRESA PRIVADA con fin de lucro				
EMPRESA PRIVADA sin fin de lucro				
FACILITADORES				
IMAS				
HIVOS				
VECO				
PROVEEDORES FACILITADORES				
MAG				
MEIC				
CNP				
INA				
FODELI				
IDA				
INFOCOOP				
CENECOOP				
ACBTC				
ACICAFOC				

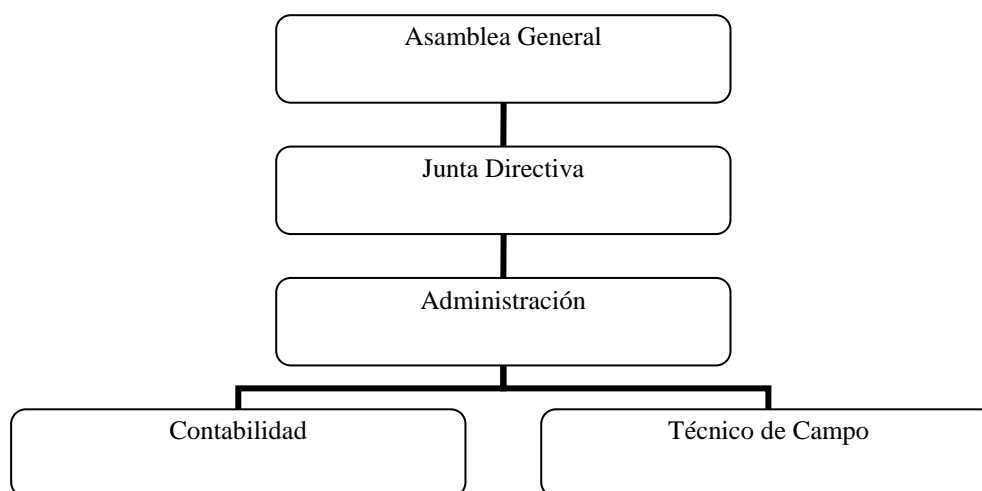
ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama de APPTA según el entrevistado.



Organigrama de AsoParaíso según el entrevistado⁷⁶.



⁷⁶ Para el caso de AsoParaíso, las áreas de Contabilidad y Técnico de campo, actualmente solo son trabajos realizados por subcontratación y de forma ocasional en el caso del Técnico de campo, ya que luego de las inundaciones de dic/2004 la asociación se vio obligada a liquidarlos como empleados fijos.

ANEXO 2

Organigrama de CoopeRio RL según el entrevistado.

